

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Ville Sihto

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN YRITYSVERKOSTOISSA

Henkilöstöjohtaminen
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	8
1.1 Tutkielman aihe ja taustaa	8
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	9
1.3 Tutkimuksen rakenne ja lähdeaineisto	10
2. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN YRITYSVERKOSTOISSA.....	11
2.1 Yritysten välinen verkostoyhteistyö	11
2.1.1 Verkostoitumisen tavoitteet.....	13
2.1.2 Yritysverkoston rakentumiseen ja sen HR:ään vaikuttavat tekijät.....	13
2.1.3 Verkostorakenteet ja verkostotyypit	15
2.2 Henkilöstöjohtamisen sisältö yritysverkostoissa	17
2.2.1 Perinteisten henkilöstöjohtamisen mallien toimivuus verkostoissa	24
2.2.2 HR-käytänteet verkostojen kontekstissa.....	26
2.2.3 Yritysverkostojen henkilöstöjohtamiseen liittyvä problematiikka	29
2.3 HR:n toteuttaminen yritysverkostoissa.....	32
2.3.1 HR-käytänteiden kohdistaminen	32
2.3.2 HR-käytänteiden integroiminen	34
2.3.3 HR-käytänteiden välinen konsistenssi.....	35
2.4 Verkostojen HRM-mallit	37
2.4.1 Verkoston puskurointi	38
2.4.2 Verkostosta lainaaminen.....	39
2.4.3 Verkoston tasapainottaminen	40
3. EMPIIRINEN TUTKIMUS	43
3.1 Tutkimusasetelma.....	43
3.1.1 Kohdeyritys ja sen verkostotoiminta	43
3.1.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusaineisto	44
3.1.3 Aineiston keruu	45
3.1.4 Aineiston analyysi ja tutkimustulosten esittely	47
3.2 Tutkimustulokset: henkilöstön suhde kotiyritykseen	47

3.2.1	Kotiyrityksen rooli päivittäisessä toiminnassa	48
3.2.2	Rekrytointi ja henkilöstövalinnat	49
3.2.3	Henkilöstön koulutus ja kehitys	50
3.2.4	Suoriutumisen johtaminen ja arviointi	52
3.2.5	Sitoutuminen kotiyritykseen ja sen tavoitteisiin.....	53
3.2.6	Työsuhdeasiat	54
3.2.7	Aikaan liittyvä konsistenssi	55
3.3	Tutkimustulokset: henkilöstön suhde asiakasyritykseen.....	57
3.3.1	Asiakasyrityksen rooli päivittäisessä toiminnassa.....	58
3.3.2	Asiakkaan vaikutus henkilöstövalintoihin.....	59
3.3.3	Asiakkaan vaikutus koulutukseen ja kehitykseen	60
3.3.4	Suoriutumisen johtaminen ja arviointi	61
3.3.5	Asiakkaiden asettamat tavoitteet	62
3.3.6	Asiakkaan vaikutus muihin työsuhdeasioihin	64
3.3.7	Työntekijöiden väliseen tasapuolisuuteen liittyvä konsistenssi	64
3.4	Tutkimustulosten yhteenveto.....	67
3.4.1	Yritysten välinen HR-yhteistyö	68
3.4.2	Aineistosta esiin nousseet ongelmatilanteet	70
4.	JOHTOPÄÄTÖKSET	72
4.1	Tutkimustulosten arviointia teorian ja aikaisempien tutkimusten valossa	72
4.2	Vastaanottavan yrityksen vaikutus HR-käytänteisiin.....	78
4.3	Tutkimuksen viesti muille organisaatioille	80
4.4	Tutkimuksen laadun arviointi.....	81
4.5	Ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi.....	82
	LÄHDELUETTELO.....	83
	LIITTEET	87

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Verkostorakenteen päätyypit.	15
Kuvio 2. HRM yhteistuotantoa harjoittavissa verkostoissa.	21
Kuvio 3. Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeiset elementit.	25
Kuvio 4. Verkoston puskurointi: Henkilöstövoimavarojen ketteryys.	39
Kuvio 5. Verkostolta lainaaminen: Komplementaarinen vipuvoima.	40
Kuvio 6. Verkoston tasapainottaminen: Moniulotteinen ketteryys.	42
Kuvio 7. Verkostolta lainaaminen.	76
Kuvio 8. Verkostokumppaneiden vaikutus HR-käytänteisiin.	79

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. HR-käytänteitä.	19
Taulukko 2. Verkostotoiminnan synnyttämiä ongelmatilanteita.	31
Taulukko 3. Haastatellut tahot.	46
Taulukko 4. Case-tapauksen ratkaisut mahdollisiin ongelmatilanteisiin.	77

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko: Kotiyrityksen henkilöstöpäällikkö	87
Liite 2. Haastattelurunko: Asiakasyritysten edustajat (3kpl)	90
Liite 3. Haastattelurunko: Kotiyrityksen työntekijät (4kpl)	92

VAASAN YLIOPISTO
Kauppätieteellinen tiedekunta

Tekijä:	Ville Sihto	
Tutkielman nimi:	Henkilöstöjohtaminen yritysverkostoissa	
Ohjaaja:	Riitta Viitala	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Yksikkö:	Johtamisen yksikkö	
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma	
Aloitusvuosi:	2013	
Valmistumisvuosi:	2016	Sivumäärä: 94

TIIVISTELMÄ

Yhä enemmän yleistynyt yritysten välinen verkostoyhteistyö haastaa perinteisen näkemyksen työntekijästä ja organisaatorajoista sekä henkilöstöjohtamisesta näiden rajojen ulkopuolella. Yritysverkostojen johtamista käsittelevä kirjallisuus ei ota laajamittaisesti kantaa henkilöstöjohtamisen näkökulmaan. Vastaavasti henkilöstöjohtamisen kirjallisuus ei tunnista verkostoituvaa yritysmaailmaa. Kuitenkin niin yritykset, kuin verkostotkin pyrkivät henkilöstöjohtamisen keinoin luomaan mahdollisimman tehokkaan työympäristön. Perinteisen näkemyksen mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöt muokataan liiketoimintastrategiaa ja liiketoiminnallisia tavoitteita tukeviksi. Ongelmatilanteita syntyy, kun verkoston yrityksillä on erilaisia liiketoimintastrategioita ja tavoitteita. Tutkielmassa pyritään antamaan vastaus siihen, miten henkilöstöjohtamista on toteutettu tilanteissa, joissa yrityksen henkilöstö työskentelee organisaatorajojen ulkopuolella, verkostokumppanin johdon alaisuudessa.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitetään, että aikaisempien tutkimusten ja tieteellisten artikkelien mukaan organisaatorajojen ulkopuolella työskentelevä henkilöstö altistuu useammalle kuin yhdelle joukolle HR-käytänteitä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään miten case-tapauksessa kotiyritys ja vastaanottava yritys vaikuttavat työntekijään kohdistuviin HR-käytänteisiin. Empiirinen tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduin teemahaastatteluin.

Tutkimustuloksista havaittiin, että case-tapauksessa vastaanottavan yrityksen vaikutus henkilöstöjohtamiseen oli hyvin voimakasta. Tutkimuksen tuloksista voitiin tulkita, että vastaanottavan yrityksen vaikutus HR-käytänteisiin hyväksyttiin, sillä yritysten välillä vallitsi syvä luottamus. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että vaikka organisaatorajojen ulkopuolella työskentelevään henkilö altistuu useammalle kuin yhdelle joukolle HR-käytänteitä, ongelmatilanteita ei syntynyt, sillä yrityksillä oli hyvin vahvat ja yhtenäiset tavoitteet.

AVAINSANAT: Henkilöstöjohtaminen, yritysverkostot.

1. JOHDANTO

1.1 Tutkielman aihe ja taustaa

2000-luvun yritysmaailmassa liiketoiminnallisen verkostoitumisen tärkeyttä painotetaan yhä enemmän. Liiketoiminnallinen verkostoyhteistyö ja yritysten väliset projektit rikkovat organisaatorajoja. (Swart & Kinnie 2014). Yritysjohtajat ovat tulleet yhä enemmän tietoisiksi siitä, että yhteistyö muiden yritysten kanssa on elintärkeää yrityksen kasvun ja menestymisen kannalta. Joissain tapauksissa verkostoyhteistyö on välttämätöntä jopa yrityksen selviytymisen kannalta. (Goerzen 2005)

Vaikka yritysten välinen verkostoyhteistyö yleistyy, perinteinen henkilöstöjohtamisen kirjallisuus ei tunnista verkostoituvaa yritysmaailmaa. Yritysten välinen verkostoyhteistyö herättää ristiriitoja nykyisissä henkilöstöjohtamisen malleissa ja aikaisemmissa tutkimuksissa, jotka ovat sovitettuja sille pohjalle että työntekijällä olisi yksi selkeä työnantaja ja että työ suoritettaisiin selkeästi määriteltyjen organisaatorajojen sisällä. Henkilöstöjohtaminen nähdään kirjallisuudessa pääosin yrityskohtaisena funktiona. (Marchington, Rubery, Grimshaw 2011; Swart, Kinnie 2014)

Yritysverkostoissa eri yritykset johtavat ja hallinnoivat henkilöitä jotka eivät ole heidän palkkalistoillaan. Vastaavasti yritykset myös työllistävät ja palkkaavat henkilöitä jotka eivät ole kyseisten yritysten johdettavissa. (Swart & Kinnie 2014). Yritysverkostoissa on tavallista, että henkilöstö työskentelee organisaatorajojen ulkopuolella. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilö työskentelee verkostokumppanin projektissa tai toimitiloissa, vieraan yrityksen johdon alaisuudessa. Tilanteessa herää epäselvyys siitä kumpi yritys hoitaa työntekijään kohdistuvat henkilöstöjohtamisen käytänteet, niin sanottu kotiyritys vai vastaanottava yritys. Teorian mallien ja käytännön toimintojen puute yhdessä sovittavista henkilöstöjohtamisen käytänteistä voi johtaa epäselkeisiin ja vaikeisiin tilanteisiin myös työntekijän näkökulmasta katsottuna. Yritysverkostoissa ja yritysten välisissä yhteistyöprojekteissa eri yritysten työntekijät työskentelevät rinnakkain samantyyppisissä työtehtävissä samassa työympäristössä, mutta heihin kohdistuvat henkilöstöjohtamisen käytänteet saattavat erota toisistaan. (Marchington ym. 2011)

Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan case-tapauksen avulla henkilöstöjohtamista tilanteessa, jossa yrityksen työntekijät työskentelevät

organisaatiorajojen ulkopuolella. Tämän tyyppisissä tapauksissa työntekijöiden toimintaan vaikuttaa useampi taho. Esimerkiksi, henkilö voi olla yrityksen A palkkalistoilla, mutta yritys B vastaa muun muassa häneen kohdistuvasta päivittäisjohtamisesta ja henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisesta. Tutkimuksessa arvioidaan myös sitä, millainen on vastaanottavan yrityksen vaikutus työntekijään kohdistuviin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin (HR-käytänteisiin).

Kirjoittajan kiinnostus aiheeseen pohjautuu tutkimusaiheen ajankohtaisuuteen: sekä yritysten välisen verkostoyhteistyön että henkilöstöjohtamisen merkitys on kasvanut ja tulee kasvamaan 2010-luvun yritysmaailmassa, mutta henkilöstöjohtamisen perinteiset mallit ja alan kirjallisuus eivät tunnista verkostoitunutta yritysmaailmaa. Herää kysymys siitä, miten henkilöstöjohtaminen tulisi toteuttaa yhä enemmän yleistyvissä yritysverkostoissa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää case-yrityksen esimerkkien sekä alan tieteellisten artikkeleiden, aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta henkilöstöjohtamisen (HR) ja henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) muotoutumista yritysverkostoissa sekä yritysten välisissä verkostoyhteistyöprojekteissa. Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten henkilöstöjohtamista hoidetaan tilanteissa, joissa henkilöstö työskentelee organisaatiorajojen ulkopuolella, miten kotiyritys ja vastaanottava yritys vaikuttavat työntekijään kohdistuviin HR-käytänteisiin. Tutkielmassa pohditaan myös millaisia ongelmatilanteita verkostoyhteistyö tuo mukanaan henkilöstöjohtamiseen. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten henkilöstöjohtamista hoidetaan tilanteissa, joissa henkilöstö työskentelee organisaatiorajojen ulkopuolella?
- Miten vastaanottava yritys vaikuttaa organisaatiorajojen ulkopuolella työskentelevään henkilöön kohdistuviin HR-käytänteisiin?

Tutkielman pääpaino on yritysten välisten yhteistyöverkostojen henkilöstöjohtamisessa. Tarkemman tarkastelun alla ovat erityisesti yritysverkostot ja verkostoprojektit, joissa yrityksen henkilöstö työskentelee organisaatiorajojen ulkopuolella, toisen yrityksen johdon alaisena. Tutkielmassa pohditaan verkostotoiminnan mukanaan tuomia

ongelmatilanteita henkilöstöjohtamisen osa-alueella ja pyritään esittämään ratkaisuja ongelmatilanteiden minimoimiseksi. Tutkielman empiirisessä osuudessa tarkastellaan miten tutkimuksen kohdeyritys hoitaa henkilöstöjohtamista tilanteessa, jossa sen työntekijät työskentelevät organisaatorajojen ulkopuolella. Case-tapauksen avulla tarkastellaan myös miten vastaanottava yritys vaikuttaa organisaatorajojen ulkopuolella työskentelevään henkilöön kohdistuviin HR-käytänteisiin. Lisäksi, vaikka henkilöstövuokrausyritykset ovat olennainen osa useaa eri liiketoiminnallista yritysryhmittymäverkostoa, tässä tutkielmassa perinteinen henkilöstövuokraus jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja lähdeaineisto

Tutkielma rakentuu neljästä osasta: johdannosta, kirjallisuuskatsauksesta, empiirisestä tutkimuksesta sekä johtopäätöksistä.

Johdannossa käsitellään tutkielman taustaa, tavoitetta, tutkimusongelmaa, rakennetta ja lähdeaineistoa. Toinen luku toimii tutkimuksen viitekehyksenä. Kirjallisuuskatsauksessa esitellään se, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. Tutkielman kolmas luku käsittelee empiiristä tutkimusta, joka on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Viimeisessä luvussa arvioidaan empiirisen tutkimuksen tuloksia teorian ja aikaisempien tutkimusten valossa.

Kirjallisuuskatsauksessa lähdeaineistona toimii henkilöstöjohtamisen osalta alan käytetyimmät ja yleisesti hyväksytyimmät, perinteiset henkilöstövoimavarojen johtamisen mallit. Yritysverkostojen kuvaamiseen käytettävä lähdeaineisto pohjautuu pääosin alan tieteellisiin artikkeleihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Yritysverkostojen henkilöstöjohtamisen tilasta ei ole muutamaa yksittäistä tutkimusta lukuun ottamatta saatavilla laajaa kirjallista materiaalia, joten lähdeaineistona käytetään näiden yksittäisten tutkimusten lisäksi aiheita sivuavia tieteellisiä artikkeleita. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan artikkeleita, jotka käsittelevät esimerkiksi projektipainotteisten yritysten henkilöstöjohtamista sekä asiakkaan tai vastaanottavan yrityksen vaikutusta henkilöstöjohtamisen muodostumiseen tilanteissa, joissa henkilöstö työskentelee organisaatorajojen ulkopuolella. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Tutkimukseen haastateltiin kaikkiaan kahdeksaa eri tahoa, jotka edustavat kattavasti verkoston eri toimijoita ja eri hierarkiatasoja.

2. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN YRITYSVERKOSTOISSA

Tässä luvussa esitellään tutkielman kirjallisuuskatsaus, joka koostuu neljästä osasta. Ensin tarkastellaan yritysten välistä verkostoyhteistyötä ja erilaisia verkostotyypppejä. Toisessa osassa avataan henkilöstöjohtamisen roolia ja perustehtäviä, joita peilataan verkostojen kontekstiin. Kolmannessa osassa tarkastellaan aiempien tutkimusten pohjalta sitä, miten henkilöstöjohtamista on toteutettu yritysverkostoissa ja lopuksi esitellään verkostojen HRM-malleja.

2.1 Yritysten välinen verkostoyhteistyö

Jotta yritysten välistä verkostoyhteistyötä voidaan avata tarkemmin, on ensin syytä tarkastella mitä termi ”verkosto” tarkoittaa liiketoiminnan kontekstissa:

- *”Verkosto on solmuista muodostuva yhtenäinen rakennelma, jossa langat yhdistävät solmut on toisiinsa.”* (Håkansson & Ford 2002: 13) Metaforassa verkoston solmut kuvaavat liiketoimintayksiköitä sekä valmistus- ja palveluyrityksiä, langat kuvaavat näiden välisiä suhteita. Liiketoiminnan kontekstissa langoilla ja solmuilla on kullakin oma sisältö joka koostuu esimerkiksi resursseista ja tiedosta eri muodoissa.
- *”Verkosto on vaihdantaan perustuvia, useiden toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevien eri yritysten välisiä suhteita.”* (Möller & Wilson 1995: 9)

Podolny ja Page (1998) näkevät verkoston laajempänä kokonaisuutena, organisaation muotona. Heidän mukaansa verkosto hallintomuotona voidaan määrittää selkeästi *”minä tahansa yhdistelmänä tekijöitä ($N \geq 2$) jotka tavoittelevat toistuvia, kestävään vaihtoon perustuvia suhteita toistensa kanssa, joka samanaikaisesti on vailla legitiimiä organisaationalista auktoriteettia, joka sovittelee ja ratkaisee erimielisyyksiä, joita voi esiintyä toiminnan aikana”*. Määritelmä pitää sisällään laajan joukon erilaisia verkostoituneen liiketoiminnan organisaatiomalleja kuten yhteisyritykset (joint ventures), strategiset liittoumat (strategic alliances), liiketoiminta ryhmittymät (business groups), franchising-yritykset (franchises) ja ulkoistamissopimukset (outsourcing agreements). (Polodny & Page 1998: 59)

Yritysverkostoissa keskiössä on yritysten välinen yhteistyö, jota myös Baum ja Schütze (2012) korostavat yritys yhteistyöverkoston (collaborative enterprise networks eli CEN)

määritelmässään: *Termi CEN voidaan määritellä seuraavasti: yhteistyössä tehty yritysten välinen verkosto on kokonaisuutena organisoitu liiketoimintakokonaisuus, joka koostuu tietyillä kriteereillä valituista yrityksistä, jotka yhteisen tarkoituksen vuoksi sovittavat yhteen alimmat työtehtävät (sub-tasks) neuvottelun ja yhteisymmärryksen avulla* (Baum ja Schütze 2012: 550)

Swart ja Kinnie (2014) osoittavat että usean eri tutkijan mukaan analyysi nykypäivän työstä havainnollistaa, että olemme siirtyneet yksiselitteisesti määritellyistä organisaatorajoista verkostoituneeseen tapaan työskennellä, jossa palvelut ja tuotteet ovat yhteisesti luotuja. Swart ja Kinnie määrittävät verkostoituneen työskentelyn seuraavasti: *”yhteisesti luodut tuotteet ja palvelut jotka luovat taloudellista hyötyä osakkeenomistajille yli organisaatorajojen”*. (Swart & Kinnie 2014: 293)

Yritysverkostojen yleistyminen ruokkii itse itseään, voidaan sanoa että kyseessä on lumipalloefekti. Goerzenin (2005) mukaan kilpailu on siirtymässä yksittäisten yritysten välisestä kilpailusta yritysverkostojen väliseen kilpailuun. Kiihtyvä kilpailu globalisoituvilla markkinoilla ajaa yritysjohtajia kehittämään yritysverkostoja siinä toivossa, että yhdessä he voisivat turvata ja tehostaa kilpailukykyä. Yhteistyön kautta pyritään sitomaan yhteen resursseja ja fyysisiä voimavaroja, jotka ovat arvokkaampia yhdessä kuin erikseen. Yksittäisten yritysten on vaikea pitää kilpailukyky samalla tasolla yritysverkostojen kilpailukyvyn kanssa, tämä ajaa yrityksiä yhä enemmän yritysverkostojen suuntaan. Yrityksillä on omat osaamisalueensa eivätkä ne aina voi hoitaa kaikkea liiketoimintaan liittyviä toimintoja yksin, joissain tapauksissa yritysverkostoihin tukeutuminen on ainoa tapa toimia markkinoilla. Partasen ja Möllerin (2012) mukaan tulevaisuuden yksi kriittisimmistä menestystekijöistä tulee olemaan kyky rakentaa ja kehittää strategisia verkostoja. Tämä kyky on elintärkeää erityisesti dynaamisessa, informaatio- ja kommunikaatioteknologian (ITC) toimialalla, jossa kilpailukykyisten tuotteiden kehittäminen ja niiden pääsy markkinoille vaatii usein liittouman alustan- ja palvelun tarjoajien kanssa. (Goerzen 2005; Partanen & Möller 2012)

Verkostoitumisen lähtökohtana on, että partneriyritykset hyötyvät toisistaan. Tämän vuoksi ei ole tavallista että verkoston yritysten ydinosamisalueet olisivat samanlaisia vaikka heillä olisi samanlaiset tavoitteet verkostoitumiselle sekä samantyyppinen työvoiman luonne. Swartin ja Kinnien (2014) mukaan yritykset tekevät harvoin yhteistyötä yritysten kanssa joilla on samantyyppinen tietotaito tai ydinosamisalue. Yritys ei siis verkostoidu ellei sille ole tarvetta, tämä johtaa siihen että jokaisella

verkoston yrityksellä on oma erityinen osaamisalueensa verkostossa. (Swart & Kinnie 2014)

2.1.1 Verkostoitumisen tavoitteet

Tieteellisistä artikkeleista löytyvä pääsyy yritysten väliselle verkostoyhteistyölle on taloudellisen aseman parantaminen. Verkostoitumisen tavoitteina voi olla esimerkiksi lyhyen aikavälin markkina-arvon maksimointi tai pitkän aikavälin tähtäimellä, pysyvä kilpailuetu. Yritykset hakevat verkostoyhteistyöstä taloudellista etua ja kilpailukykyä erityisesti tehokkuuden parantamisen kautta, mutta myös riskin jakamisen epävarmuuden vähentämisen avulla. Henkilöstöjohtamisella pyritään vaikuttamaan erityisesti organisaation tehokkuuteen, tehokas henkilöstö on avain tehokkaaseen liiketoimintaan. Lisäksi verkosto kykenee tuottamaan paljon enemmän tietoa kuin yksittäinen organisaatio. Henkilöstöjohtamisella, HR politiikalla sekä erilaisilla henkilöstöjohtamisen käytänteillä (HR-käytänteillä) kuten esimiesten kouluttamisella ja informaation jakamiseen liittyvillä toimintatavoilla tietoa kyetään jakamaan koko verkostoon ja käyttämään paljon tehokkaammin. Verkostoyhteistyö voi mahdollistaa myös uusien teknologioiden tai innovaatioiden käyttöönoton. Lisäksi verkostoyhteistyö voi käynnistää yritysten välisen yhteistuotannon. Suurtuotannosta saatavia etuja ovat esimerkiksi yksikkökustannusten pieneneminen. Joissain tapauksissa verkostoituminen voi laajentaa asiakaskuntaa. Kaikki edellä mainitut verkostoyhteistyön luomat mahdollisuudet tuovat mukanaan paitsi tehokkuutta, myös paljon muutoksia. Muutokset sijoittuvat muun muassa työntekoon, toimintatapoihin ja jopa organisaatiokulttuuriin. Henkilöstöjohtamisella hallitaan muutoksia ja muutosjohtamista. Voidaan siis todeta että henkilöstöjohtamisen rooli verkostotoiminnan mahdollistajana ja ennen kaikkea tehokkuuden edistäjänä on suuri. (Baum & Schütze, 2012; Goerzen 2007; Goerzen 2005; Marchington ym. 2009; Schuler, Jackson & Luo 2004)

2.1.2 Yritysverkoston rakentumiseen ja sen HR:ään vaikuttavat tekijät

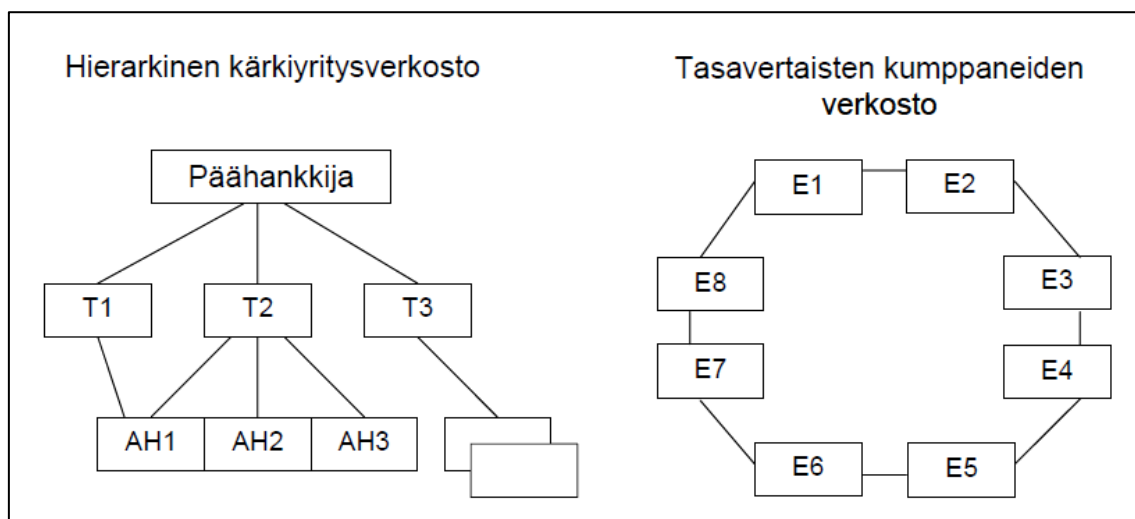
Marchington, Carroll, Grimshaw, Pass & Rubery (2009) osoittavat että aikaisemmissa tutkimuksissa, jotka tarkastelevat yhteistyöverkostojen yritysten välistä suhteita ja niiden vaikutuksia verkoston henkilöstöjohtamisen muodostumiseen, korostuu yritysten välinen **luottamus** ja yritysten väliset **valtasuhteet**. Yritysten välinen luottamus parantaa verkostoyhteistyötä. Se voi edesauttaa esimerkiksi teknologian jakamista muiden verkoston yritysten käyttöön, yhteistuotannon aloittamista ja yritysten välisen kilpailun eliminointia. Verkostoyhteistyön on vaikea toimia ilman yritysten välistä

luottamusta. Luottamus voi tuoda selviä etuja myös yhteisen henkilöstöjohtamisen rakentumiseen, esimerkiksi ylemmän tason johtajien keskinäinen luottamus voi edesauttaa verkoston yhteisten HR-käytänteiden implementointia. Tämä voi helpottaa työtoimintojen synkronointia, joka on usein oleellinen osa etenkin yhteistuotantoa. Luottamuksen rakentaminen on kuitenkin usein vaikeaa. Se vaatii johdon ja esimiesten omistautumista ja paljon aikaa. Organisaatorajapinnalla toimiminen saattaa vaatia sekä muodollisten että epämuodollisten prosessien luontia, jotka tukevat luottamuksen syntymistä. Näillä ”organisaatorajapinnan levittäjillä” hoidetaan organisaatioiden välisiä päivittäisiä suhteita. Lisäksi epämuodolliset normit ohjaavat molempien organisaatioiden johdon, esimiesten ja työntekijöiden välisiä sekä keskinäisiä suhteita. (Marchington ym. 2009)

Toinen vaikuttava tekijä verkostojen yritysten välisissä suhteissa on verkoston yritysten väliset valtasuhteet. Marchingtonin ym. (2009) mukaan tutkijat lähtevät usein siitä oletuksesta, että yritysverkostot ovat homogeenisiä, tai kuten Kulmalan (2006) kuviossa (kuvio 1.), tasavertaisia kumppaneita. Todellisuudessa yhteistyöverkostojen yritykset eivät kuitenkaan ole tasavertaisia vaan tyypillisesti jokin verkoston yrityksistä on muita dominoivammassa asemassa sen kokonsa, taloudellisen asemansa tai neuvotteluvoimansa ansiosta. Valtasuhteet vaikuttavat etenkin HR-käytänteisiin, dominoivassa asemassa oleva yritys saattaa vaikuttaa koko verkoston HR-käytänteisiin. Kaikki dominoivan yrityksen käyttämät HR-käytänteet eivät kuitenkaan välttämättä ole jokaiselle verkoston yritykselle sopivia, sillä se ei ota huomioon muiden verkoston yritysten tarpeita ja työvoiman luonnetta. Se, että verkoston yritysten välillä on erilaisia valtasuhteita, ei kuitenkaan välttämättä ole negatiivinen asia. Eniten valtaa omaava, dominoiva yritys, voi olla esimerkiksi kokonsa vuoksi muita verkoston yrityksiä edellä teknologisen osaamisen lisäksi myös henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Se voi tukea verkoston muita yrityksiä tarjoamalla teknologian ja innovaatioiden lisäksi parhaita käytänteitä myös henkilöstöjohtamiseen. Suurimman yrityksen henkilöstöosastolla saattaa olla käytössään resursseja, joita ei muissa verkoston yrityksissä ole. Se voi tarjota esimerkiksi koulutusta tai innovatiivisia, hyviksi havaittuja HR-käytänteitä verkoston pienemmille yrityksille, joiden HR-käytänteet eivät ole niin kehittyneitä. (Marchington ym. 2009)

2.1.3 Verkstorakenteet ja verkostotyypit

Verkstorakenteet voidaan erotella karkeasti kahteen eri luokkaan, hierarkkiseen kärkiyritysverkostoon ja tasavertaisten kumppaneiden verkostoon (Kulmala 2006: Kuvio 1.). Ensimmäisessä verkstorakenteessa organisaatorajat ovat selkeät ja henkilöstöjohtaminen on pääsääntöisesti joko a) kunkin yrityksen itse hallinnoima, eikä sen suhteen epäselviä tilanteita pääse syntymään tai b) keskitetty kärkiyritykseen sen voimakkaan aseman vuoksi. On myös mahdollista, että verkostossa työskentelevään henkilöön kohdistuvaan henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat sekä kärkiyrityksen, että oman työnantajan, eli kotiyrityksen, toimet. Tasavertaisten kumppaneiden verkosto on monimuotoisempi ja yleisemmin käytössä esimerkiksi asiantuntijayrityksissä. Organisaatorajat ovat häilyviä, työntekijöiden liikkuvuus eri yritysten välillä on laajaa ja valtasuhteet verkostossa ovat avoimia. Jokainen verkoston yritys osallistuu kollektiivisesti henkilöstöjohtamiseen. (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari 2006; Kulmala 2006; Schuler ym. 2004)



Kuvio 1. Verkstorakenteen päätyypit. (Kulmala 2006)

Marchington, Ruberyn ja Grimshawn (2011) näkevät kolme eri verkostotyyppiä, joissa työntekijästä vastuussa oleva taho on epäselvä. Ensimmäinen ääritilanne on työnantajien tiivis ja pitkäkestoinen yhteistyö jota esiintyy julkisen ja yksityisen sektorin välisessä yhteistyössä, yritysten välisissä pitkäaikaisissa alliansseissa sekä yhteistyössä joka sisältää asiantuntijuutta tarjoavien yritysten palveluita. Esimerkkeinä johdon konsultit, lakimiehet ja ulkoistetut kirjanpitäjät, joiden työskentely asiakkaan

nimiin perustuu pitkäaikaiseen suhteeseen. Tällaisissa tilanteissa työntekijän päivittäiseen toimintaan ja hänen kokemuksiinsa vaikuttaa molempien, sekä kotiyrityksen että asiakasyrityksen toimet. Toinen ääritilanne liittyy toimitusketjuverkostoon, jossa asiakas pyrkii vaikuttamaan toimittajan henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja HR-käytänteisiin. Tällaisissa tilanteissa verkoston yritysten väliset valtasuhteet ovat huomattavia. Asiakas on tyypillisesti iso teollisuuden alan tai vähittäismyyntialan yritys ja toimittaja esimerkiksi yksittäisen komponentin tai tuotteen valmistaja. Näiden ääritilanteiden välissä on toimistot jotka toimittavat pitkäaikaisia työntekijöitä asiakasyritykselle kuten puhelinkeskuksen työntekijöitä. Tällaisissa tilanteissa vastuu työntekijöistä ja heidän johtamisestaan levittyy asiakkaan ja kotiyrityksen välille. (Marchington ym. 2011)

Myös Swart ja Kinnie (2014) tunnistavat kolme erilaista verkostotyyppiä, jotka ovat kategorisoitu hyvin samantyyppisesti kuin Marchingtonin ym. (2011) tutkimuksessa. Verkostotyypit ovat interaktio verkosto, yhteen punottu verkosto ja yhtenäinen verkosto. Verkostot eroavat toisistaan organisaatiorajojen läpäisevyydessä, työtoimintojen sijainnissa sekä henkilöstön identifioitumisessa. Swart ja Kinne (2014: 298) tunnustavat että *”mikään verkostomalleista ei ole ideaalinen, mutta data-analyysi osoittaa että nämä ovat havaittavissa olevat tavat verkostotyöskentelylle”*. Heidän mukaansa jokaisessa verkostossa esiintyy jännitteitä verkoston ja yritysten välillä sekä yritysten ja työntekijöiden välillä. Interaktio tyyppisessä verkostossa partneriyritysten välinen työskentely on aktiivista mutta yrityskohtaisia taitoja suojellaan henkilöstön sitouttamisella kotiyritykseen. Verkostoyhteistyö perustuu siihen, että kullakin verkoston yrityksellä on oma erikoisosaamisalueensa, jota ei haluta jakaa yrityksen ulkopuolelle. Kotiyrityksellä on omat, selkeät arvot johon henkilöstö identifioituu ja sitoutuu. Työskentely tapahtuu usein yrityksen sisäisissä tiimeissä, jotka ovat säännöllisessä kontaktissa verkoston muihin osapuoliin. Interaktio verkostoon liittyvät jännitteet liittyvät sekä sisäisiin että ulkoisiin tekijöihin. Ensiksi, kotiyrityksen sisäiset tiimit työskentelevät eri asiakkaille erilaisissa projekteissa joiden HR-käytännöt, kuten suoritustavoitteellisuus ja siitä palkitseminen, saattavat erota toisistaan. Tällöin yrityksessä saattaa syntyä jännitteitä eri tiimien välille. Toiseksi, asiakkaat tai verkoston muut jäsenet saattavat vaatia yritykseltä tietynlaisia HR-käytänteitä liittyen esimerkiksi henkilöstön koulutukseen tai kehittämiseen, jolloin jännitteitä voi syntyä verkoston eri toimijoiden välille. Toinen verkostotyyppi on yhteen punottu verkosto, jossa verkoston yritysten yhteistoiminta on tiiviimpää kuin interaktio tyyppisessä verkostossa. Yhteistyö sijoittuu usein verkostotiimeihin, jotka koostuvat verkoston eri yritysten työntekijöistä. Koska tiimin työntekijät ovat eri yrityksistä, heihin kohdistuvat HR-käytännöt saattavat

erota toisistaan. Verkostotiimin sisälle saattaa kehittyä toisistaan eroavien HR-käytänteiden vuoksi jännitteitä. Eri yrityksillä voi olla erilaisia tavoitteita verkostotiimiä kohtaan, tämä saattaa synnyttää jännitteitä verkoston eri yritysten välille. Yhteen punotussa verkostotyyppissä työntekijä saattaa työskennellä useita vuosia verkostotiimissä ja etäännyä sekä fyysisesti että henkisesti kotiyrityksestä. Etäännyksen vuoksi identifioituminen kotiyritykseen sekä sitoutuminen sen tavoitteisiin heikkenevät. Kolmas verkostotyyppi on yhtenäinen verkosto, jossa verkoston yritykset ovat luoneet erillisen verkostotason organisaation. Organisaatorajat ovat läpäiseviä ja tiivis yhteistyö tapahtuu verkoston yksiköissä. Henkilöstö identifioituu molempiin, sekä verkosto-organisaatioon että verkostotiimiin. Yhtenäisellä verkostotyyppillä on usein omat HR-käytännöt ja johtamisrakenteet. Yksi selkeimmistä eduista on verkostotyyppin tehokkuus, mutta tästäkin verkostotyyppistä löytyy heikkouksia. Yritysten väliset valtasuhteet saattavat synnyttää jännitteitä etenkin jos jokin yrityksistä omaa muita yritystä enemmän päättävävaltaa verkostossa. Lisäksi, jatkuvan ja tiiviin yhteistyön vuoksi on mahdollista että jokin yrityksistä yrittäisi houkutella muiden yritysten avainhenkilöitä ja talenteja itselleen. (Swart & Kinnie 2014)

2.2 Henkilöstöjohtamisen sisältö yritysverkostoissa

Henkilöstöjohtamisen perustehtäviin kuuluu mm. henkilöstövoimavarojen määrän säätely, tarvittavan osaamisen varmistaminen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpito. Näitä perustehtäviä hoidetaan erilaisin henkilöstöjohtamisen käytäntein (HR-käytännöt). (Viitala 2007). Guestin (1997) mukaan HR-käytänteiden tulisi toimia henkilöstöstrategiaa mukailevana kokonaisuutena. Mikäli HR-käytännöillä onnistutaan toteuttamaan henkilöstöstrategia, näkyy se henkilöstössä esimerkiksi kohentuneen työmotivaationa, hyvänä työkykynä, työhaluna ja osallistumisena. Sekä yritys- että verkostotasolla onnistunut henkilöstöstrategian toteutus näkyy toiminnallisina tuloksina kuten korkeana tuottavuutena, laatuna ja innovatiivisuutena sekä poissaolojen, vaihtuvuuden, ristiriitojen ja asiakasvalitusten vähenemisenä. Lisäksi onnistunut henkilöstöstrategian toteutus näkyy organisaation taloudellisissa tuloksissa. (Guest 1997; Posthuma, Campion, Masimova & Campion 2013)

Taulukossa 1. luetellaan eri tutkijoiden määrittämiä henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Käytännöt ovat tutkijasta ja käytetyistä termeistä riippumatta hyvin samansisältöisiä. Kuten Ulrich ym. (1989), päälinja jokaisen taulukossa mainitun tutkijan HR-käytännöissä on sama: organisaatiosuunnittelu, rekrytointi, arviointi, kehittäminen ja

palkitseminen. Näiden lisäksi osa tutkijoista, kuten Viitala (2007), näkee myös perehdyttämisen, työhyvinvoinnin ja päivittäisjohtamisen osana henkilöstöjohtamisen käytänteiden kokonaisuutta. Organisaatiosuunnittelulla ja henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan esimerkiksi tarvittavan työvoiman määrän ja osaamistason suunnittelua. Organisaation tehokkuuden kannalta on tärkeää tiedostaa henkilöstövoimavarojen määrän tarve ja tarvittava osaamistaso. Henkilöstösuunnittelu auttaa ennakoimaan mahdollisia muutoksia henkilöstövoimavarojen määrässä ja tarvittavassa osaamistasossa. Muutoksia aiheuttavat esimerkiksi henkilöstön siirtyminen eläkkeelle tai muihin työtehtäviin, lisääntynyt tai vähentynyt tuotantotaso sekä uusien teknologioiden käyttöönotto. Henkilöstön hankinta ja henkilöstövalinnat ovat tärkeitä henkilöstön tehokkuuden, tuottavuuden ja työntekijöiden sitouttamisen kannalta. Posthuma ym. (2013) esittävät, että korkeatasoisempi henkilöstöpääoma johtaa korkeatasoisempaan kokonaistehokkuuteen. Henkilöstön hankinta ja henkilöstövalinnat pitävät sisällään henkilöstösuunnittelun mukaiset henkilöstövoimavarojen määrää lisäävät muutokset; sekä ulkoisen rekrytoinnin että organisaation sisäiset siirtymiset. HR-käytännöistä henkilöstön arviointi, palkitseminen, kehittäminen, työhyvinvointi ja päivittäisjohtaminen liittyvät vahvasti henkilöstön osaamistason varmistamiseen ja ylläpitämiseen, työkykyyn ja työmotivaatioon. Henkilöstön koulutus ja kehitys sisältävät toimintoja, joilla henkilöstön kompetenssia kehitetään jotta se voisi toimia optimaalisen tehokkaasti. Koulutuksella ja kehityksellä on suora linkki henkilöstön ja koko organisaation tuotantokapasiteettiin. Henkilöstön sitouttaminen on HR-käytäntä, jolla tavoitellaan henkilöstön sitoutumista organisaation tavoitteisiin linjaamalla henkilöstön ja yksittäisten työntekijöiden tavoitteet organisaation tavoitteita ja liiketoimintastrategiaa mukaileviksi. Lisäksi esimerkiksi seuraajasuunnittelu ja urapolkujen suunnittelu ovat osa henkilöstösuunnittelua, jolla tähdätään henkilöstön korkeatasoiseen sitoutumiseen. Henkilöstöjohtamisen osa-alueelle kuuluvat myös työsuhteasiat, joista etenkin ongelmatilanteisiin puuttuminen on verkostojen kontekstissa esiin nouseva seikka. (Posthuma ym.2013; Viitala 2007; Truss ym.2012; Guest 1997; Ulrich ym.1989; Schuler ym. 2004)

Kirjallisuudessa korostetaan HR-käytänteiden keskinäistä riippuvuutta ja niiden kytkentää organisaation liiketoimintastrategiaan. HR-käytännöt vaikuttavat henkilöstön tehokkuuteen ja sitä kautta myös koko organisaation tehokkuuteen. Yritysverkostoissa eri partnereilla voi olla toisistaan poikkeavia liiketoimintastrategioita jotka vaikuttavat myös verkoston henkilöstöjohtamisen muodostumiseen ja sen tehokkuuteen.

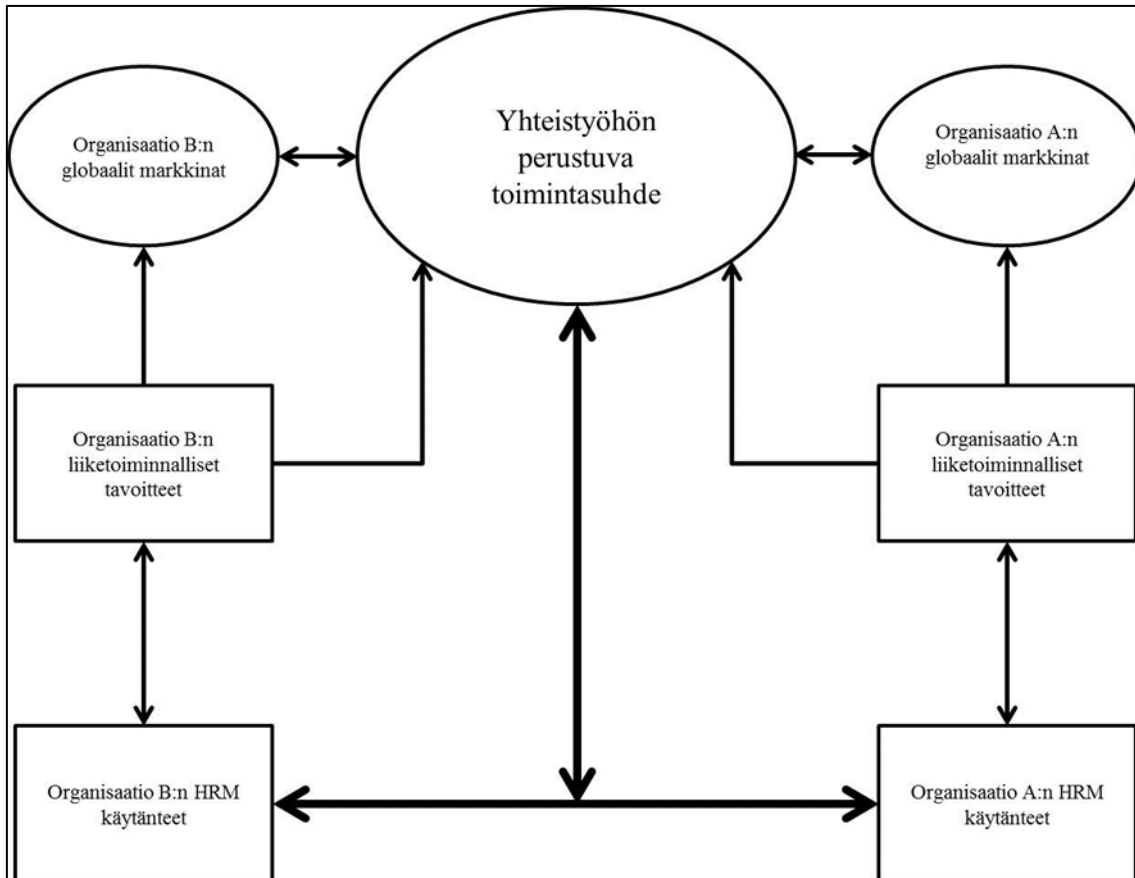
Ulrich ym.(1989) Lundy (1996) Schuler ym.(1987)	Guest (1997)	Viitala (2007)	Truss (2012)	Posthuma ym.(2013)
Organisaation suunnittelu	Henkilöstövalinnat	Henkilöstö suunnittelu	Organisaation suunnittelu	Rekrytointi ja henkilöstövalinnat
Rekrytointi	Työn suunnittelu	Henkilöstön hankinta	Talenttien hankinta	Työn suunnittelu
	Urat	Perehdyttäminen	Seuraaja-suunnittelu	Ylennykset, urakehitys, urasuunnittelu
Kehittäminen	Henkilöstön kehittäminen	Osaamisen kehittäminen	Oppiminen ja talenttien kehittäminen	Koulutus ja kehittäminen
Arviointi ja kompensatio	Arviointi ja palkitseminen	Suorituksen seuranta ja palkitseminen	Suoriutuminen ja palkitseminen	Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen
	Osallistaminen	Päivittäisjohtaminen	Sitouttaminen	Palkitseminen ja työsuhte-edut
Viestintä		Työhyvinvointi		Viestintä
	Turvallisuus	Irtisanominen, uudelleen sijoittaminen		Työsuhteasiat

Taulukko 1. HR-käytänteitä.

”Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima, riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio.” (Viitala 2007: 21) Lisäksi henkilöstöjohtamisen keinoin henkilöstöstä pyritään tekemään kilpailuetu, jolla tuetaan organisaation liiketoimintastrategiaa. (Marchington ym. 2009). Schuler, Jackson ja Luo (2004) näkevät henkilöstöjohtamisen toimintona, jolla organisaatio pyrkii vaikuttamaan henkilöstönsä käyttäytymiseen. Työntekijöiden käyttäytyminen vaikuttaa tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja useaan tärkeään organisaation tehokkuuden mittariin. Tämän vuoksi henkilöstöjohtaminen on erityisen tärkeää yritysverkostoissa ja verkostorajat ylittävissä alliansseissa. (Schuler ym. 2004)

Yritysverkostojen yritysten henkilöstöjen työsuhteet eroavat perinteisistä työsuhteista siinä, että he työskentelevät usein verkoston muiden yritysten työntekijöiden kanssa tiiviimmin kuin virallisen työnantajansa, eli oman kotiyrityksen, työntekijöiden kanssa. Joissain tapauksissa heitä johdetaan ja hallinnoidaan yhteistyöyrityksen toimesta, eikä päivittäistä linkkiä omaan kotiyritykseen aina ole. *”Tämä tarkoittaa myös sitä että he ovat altistettuja useammalle kuin yhdelle joukolle HR-käytänteitä.”* (Marchington ym. 2011: 314). Työntekijälle, ja myös verkoston yritysten esimiehille, saattaa olla epäselvää kuka työntekijöitä johtaa, valvoo ja on vastuussa heistä sekä heihin kohdistuvasta henkilöstöjohtamisesta. (Marchington ym. 2011)

Kuviossa 2. avataan yhteistuotantoa harjoittavan verkoston ja sen yritysten henkilöstövoimavarojen johtamisen keskinäisiä suhteita. Kunkin yksittäisen yrityksen HR-käytänteiden ja HRM:n tehokkuus vaikuttaa kyseisen yrityksen tehokkuuteen ja täten koko verkoston tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Huomionarvoista on myös se, että kuviossa verkoston eri organisaatioiden henkilöstövoimavarojenjohtaminen linkittyy toisiinsa. Yhteisesti sovitulla henkilöstöjohtamisen käytänteillä pyritään toteuttamaan verkostoyhteistyöorganisaation liiketoimintastrategiaa. (Marchington ym. 2009)



Kuvio 2. HRM yhteistuotantoa harjoittavissa verkostoissa. (Marchington ym. 2009: 7)

Yhteistuotannon lisäksi yritysten välinen verkostoyhteistyö toimii usein projektipainotteisesti. Artton ja Kujalan (2008) mukaan yritysverkosto toimii usein usean eri yrityksen välisenä yhteistyönä useassa eri projektissa. Projektioorganisaatio voidaan nähdä ”väliaikaisena rakenteena, jossa henkilöstön tulisi suoriutua projektin tehtävistä riippumatta siitä, mihin organisaatioyksikköön he yrityksessä muutoin kuuluvat”. (Artto ym. 2008: 273). Myös Swartin ja Kinnien (2014) mukaan verkostotyöskentely ja projektitoiminta omaavat samantyyppiset erityispiirteet. Tämän vuoksi on syytä tarkastella myös projektipainotteisten yritysten henkilöstöjohtamisen rakentumista.

Projektipainotteisissa yrityksissä, ja etenkin yritysten välisissä verkostoprojekteissa, henkilöstövoimavarojen suunnittelu on tärkeässä asemassa. Henkilöstövoimavarojen suunnittelu täytyy toteuttaa projektille annetuissa raameissa. Projekteissa tarvitaan tietty määrä osaamista ja henkilöstöresursseja jotka tulisi hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti projektille annetun budjetin puitteissa. Projektin henkilöstövoimavarojen

suunnittelu voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäinen osa on projektin organisaatiokaavio jolla kuvataan projektitiimien jäsenet sekä se, kenelle kukin projektin työntekijä on raportointivastuussa. Toinen osa on henkilöstösuunnitelma jossa kuvaillaan henkilöstöresurssien vaatimukset. Se kertoo miten paljon, milloin ja kuinka pitkäksi aikaa työntekijöitä tarvitaan kussakin projektin vaiheessa. Lisäksi henkilöstövalinnat ovat osa projektin henkilöstösuunnitelmaa. Henkilöstövalinnat monimutkaistuvat usean yrityksen verkostoprojekteissa jossa eri partneriyritykset saattavat kukin haluta oman työntekijänsä projektin avainasemaan. (Marchington ym. 2009). Projektin henkilöstövoimavarojen suunnittelun kolmas osa sisältää henkilöstön roolit, päätöksentekijät, vastuualueet ja vaadittavat taidot. Jotta projekti onnistuisi, henkilöstön osaaminen täytyy olla vaaditulla tasolla. Myös henkilöstön roolien selkeys ja tietoisuus kunkin työntekijän vastuualueesta vaikuttaa projektin onnistumiseen. Projekteille asetetaan usein aikarajat, joten myös päätöksentekovastuussa olevat henkilöt tulee olla selvillä. (Project Management Institute 2013)

Projekteissa on usein hyvin selkeät tavoitteet, jonka vuoksi työntekijän suoriutumisen seuraaminen ja arviointi ovat avainasemassa olevia HR-käytänteitä. Suoriutumisen seuranta nähdään myös projektitiimien johtamisen työkaluna. Työn seuranta on tärkeää erityisesti silloin, kun jokin tietty työvaihe on oltava suoritettuna loppuun ennen projektin seuraavaa vaihetta. Projektisuunnitelma vastuualueineen ja aikarajoitteineen mahdollistaa suoriutumisen seurannan ja arvioinnin lisäksi myös tehokkuuteen kannustavan palkitsemisen. Tehokkuuteen perustuvaa palkitsemista käytetään projektijohtamisen työkaluna. Ongelmatilanteita voi syntyä, kun verkostoprojekteissa partneriyrityksillä on käytössään erilaisia palkitsemismalleja jotka eivät kannusta verkoston kannalta tehokkaimpaan toimintaan. Myös tilanteissa jossa työntekijän palkanmaksaja on eri kuin tavoitteet asettava taho, esimerkiksi asiakasyritys, saattaa syntyä jännitteitä koskien työntekijän tavoitehakuisuutta ja tehokkuudesta palkitsemista. (Marchington ym. 2011; Project Management Institute 2013)

Yhteistuotantoverkostot ja projektiverkostot voidaan nähdä tasavertaisten kumppaneiden verkostoina, joka on Kulmalan (2006) mukaan optimaalinen verkostotoiminnan malli. Todellisuudessa verkostojen osa-puolet eivät kuitenkaan ole täysin tasavertaisia keskenään, mutta yhteisen henkilöstövoimavarojen luominen voi silti olla mahdollista. Vaikka tutkielmassa keskitytään pääasiallisesti verkostoihin joiden kumppanit ovat mahdollisimman tasavertaisia keskenään, on silti tarpeen tarkastella myös muita tilanteita joissa verkostotoiminta vaikuttaa yrityksen henkilöstöjohtamiseen. On hyvin yleistä että verkostotyyppisessä toiminnassa on asiakasyritys jolle

toimittajayritykset tuottavat jotain tiettyä palvelua. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiot toimivat usein verkostoissa, joissa he tarjoavat asiakkailleen asiantuntijapalveluita. Verkostorakenne ei ole selkeä, se ei ole hierarkkinen kärkiyritysverkosto eikä tasavertaisten kumppaneiden verkosto. Verkoston kumppaneiden eli asiakkaiden vaikutus ulottuu tästä löyhästä verkostorakenteesta huolimatta myös henkilöstöjohtamisen alueelle. Swartin ja Kinnien (2003) tutkimus osoittaa että avainasiakkailla voi olla voimakas vaikutus yrityksen HR-käytänteisiin sekä suorasti että epäsuorasti. Asiakkaalla on tarve haluta, ja joissain tapauksissa jopa vaatia, tietynlaisia HR-käytänteitä asiakkaaltaan sillä asiantuntijayrityksen työntekijöiden osaaminen ja tietotaito ovat kriittisiä tekijöitä myös asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaalle on usein tärkeää se että projektitiimien henkilöstö, mukaan lukien asiantuntijapalveluita tarjoavan partnerin työntekijät, sitoutuvat projektiin ja että he työskentelevät projekteissa halutulla tavalla. Asiakas voi painottaa tekijöitä jotka vaikuttavat sen tehokkuuteen, esimerkiksi tiimien sisäistä informaatiokulkua ja henkilöstön osaamistasoa. Näihin voidaan vaikuttaa erilaisin HR-käytäntein. Tutkimuksen mukaan HR-käytänteistä erityisesti rekrytointi ja henkilöstövalinnat tiettyihin tehtäviin, koulutus ja kehitys sekä palkitsemisjärjestelmät ja palkitsemisen taso olivat osa-alueita joissa esiintyi vaatimuksia asiakkaan suunnalta. (Swart & Kinnie 2003)

Henkilöstöjohtamisella ja HR-käytänteillä voi olla suuri vaikutus organisaation tehokkuuteen, etenkin asiantuntijaorganisaatioissa joissa henkilöstöpääoman rooli ja taloudellinen arvo on merkittävä. Asiantuntijaorganisaation työntekijät saattavat työskennellä pitkiäkin aikoja samalle asiakkaalle, samassa projektitiimissä. Erityisesti tilanteissa joissa asiakasyrityksen identiteetti oli vahva ja asiantuntijaorganisaation identiteetti suhteellisen heikko, kaikki projektin työntekijät nähtiin samanarvoisina ja heihin pyrittiin kohdistamaan samantyyppisiä HR-käytänteitä. Swart ja Kinnie (2003) painottavat työntekijöihin kohdistuvan kohtelun konsistenssia esimerkiksi palkitsemisjärjestelmissä ja ongelmatilanteissa. Toisessa tutkimuksessa esiintyvässä asiantuntijaorganisaatiossa tilanne oli erilainen. Yritys pyrki tekemään asiakassopimukset siten että se tarjosi asiantuntijapalveluita kokonaisuuksina joita se hallinnoi sisäisesti. Palveluntuottaja olisi siis yksi yhtenäinen organisaatio sen sijaan että se toimittaisi asiakkaalleen tiimejä tai yksittäisiä työntekijöitä. Asiantuntijaorganisaation managerit ja esimiehet muodostivat tiimit sisäisesti ja päättivät itse keitä työntekijöitä he käyttäisivät tietyissä projekteissa. Tarjoamalla asiantuntijapalveluita kokonaisuutena yritys varmisti sen että asiakkaan identiteetti ja vaikutusvalta yrityksen käyttämiin HR-käytänteisiin olisi heikko. Tällä se myös lisäsi

omaa identiteettiään sekä henkilöstön sitoutumista kotiyritykseen. (Swart & Kinnie 2003)

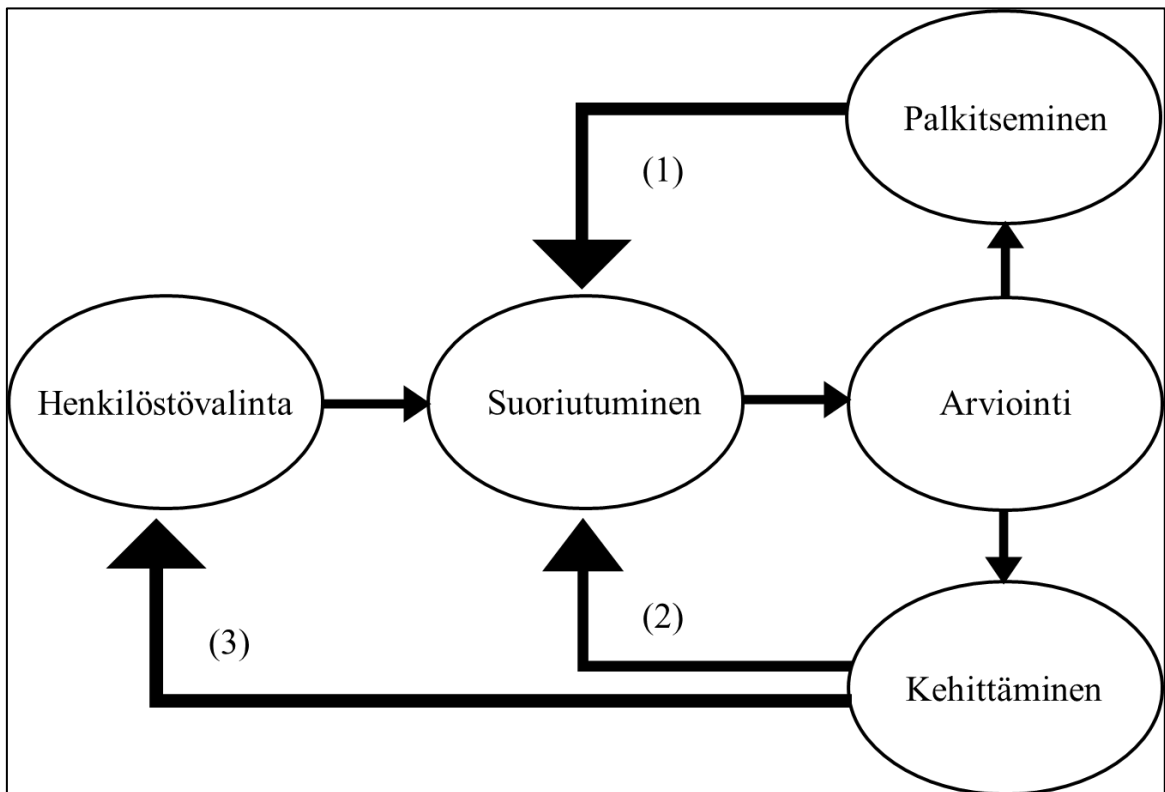
2.2.1 Perinteisten henkilöstöjohtamisen mallien toimivuus verkostoissa

Henkilöstöjohtamisen perinteinen kirjallisuus ja useat henkilöstöjohtamisen mallit korostavat HR-käytänteiden keskinäisiä vaikutussuhteita sekä liiketoimintastrategian vaikutusta henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi mallit olettavat että työntekijällä on pääsääntöisesti yksi selkeä työnantaja ja päivittäisjohtamisesta vastaava esimies.

Fombrun, Tichy ja Devanna (1984) korostavat mallissaan (kuvio 3.) henkilöstöjohtamisen neljän tärkeimmän osa-alueen suhdetta yksilön suoriutumiseen. Yksilön suoriutuminen linkittyy organisaation suoriutumiskykyyn. Henkilöstövalinnan jälkeen mallista voidaan irrottaa kolme kehää. (1) Suoriutumisen arvioinnilla mahdollistetaan työntekijöiden yhdenvertainen palkitseminen. Työntekijöitä motivoidaan linkittämällä palkitseminen tehokkaaseen suoriutumiseen, jonka jälkeen suoriutuminen arvioidaan uudelleen ja kehä ”sulkeutuu”. (2) Palkitsemisen sijasta suoriutumisen arvioinnilla pyritään kehittää työntekijän suoriutumista. Kehittämisen jälkeen suoriutumista arvioidaan uudelleen ja siihen reagoidaan palkitsemalla tai kehittämällä. (3) Viimeisessä kehässä suoriutumisen arviointia seuraa kehittäminen seuraaviin työtehtäviin ja henkilöstövalinta. Työntekijälle kolmas kehä näkyy urakehityksenä. Mallissa korostuu henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden keskinäiset vaikutussuhteet. (Fombrun, Tichy & Devanna 1984)

Suoriutumisen arviointi, palkitseminen ja kehittäminen saavat uusia piirteitä verkostotyyppisessä toiminnassa. Malli olettaa, että työntekijän suoriutumista arvioiva taho, yleensä lähi esimies, omaa vaikutusmahdollisuudet tai päätäntävällän yhdessä yritysjohtajan kanssa myös työntekijän palkitsemiseen, kehittämiseen ja uudelleen sijoittamiseen. Verkostomuotoisessa organisaatiossa on hyvin mahdollista että arvioiva taho, lähiesimies, on eri yrityksen työntekijä. On myös mahdollista, että työntekijän kotiyrityksen esimiehet ja johto eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa, eikä työntekijöiden seurantajärjestelmiä ole, jolloin heille voi olla mahdotonta arvioida työntekijän suoriutumista. Tämän vuoksi systemaattinen suoriutumisen arviointi ja siitä palkitseminen sekä uudelleen sijoittaminen voi osoittautua yritysverkostoissa paljon monimutkaisemmaksi kuin yksinkertaisessa yrityksessä. Mallin toimivuus yritysverkostoissa vaatisikin yhtenäisiä ja integroituneita HR-käytänteitä kuten suoriutumisen arviointia. Systemaattinen verkostoyhteistyö ja työskentely

organisaatorajojen ulkopuolella rajaakin palkitsemisjärjestelmien mahdollisuuksia suoriutumisen arvioinnin puutteellisuuden vuoksi. Malli on omiaan lisäämään työntekijän motivaatiota palkitsemisen, kehittämisen ja uudelleen sijoittamisen vuoksi. Yritysverkostoissa, joissa näiden osa-alueiden systemaattinen käyttö vaikeutuu, voidaan pohtia miten tämä vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon. Lisäksi Marchingtonin (2009) mukaan työntekijän osaamisen ja kyvykkyyden kehittäminen nähdään eri tavalla eri yrityksissä. *”Jotkut osaamisalueet voivat olla kriittisiä yhdelle yritykselle, mutta mitättömiä toiselle.”* (Marchington ym.2009:13). Yksittäisen yrityksen sisällä vastuu osaamisen kehittämisestä on useimmiten yrityksellä itsellään, yritysverkostoissa herää kysymys kenen vastuualueelle työntekijän kehittäminen kuuluu: kotiyritykselle, partneriyritykselle vai työntekijälle itselleen. (Marchington ym.2009)



Kuvio 3. Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeiset elementit. (Fombrun, Tichy & Devanna 1984: 41)

Hendryn & Pettigrewn (1990) mallissa yrityksen henkilöstöjohtamiseen ja HR-käytänteisiin vaikuttaa yrityksen liiketoimintastrategia ja sen tavoitteet sekä henkilöstöjohtamisen toimintaympäristö. HR-käytänteillä pyritään tukemaan organisaation liiketoimintastrategiaa ja tavoitteita. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen toimintaympäristön rakentumiseen vaikuttaa organisaation

sisäinen toimintaympäristö kuten organisaatiokulttuuri, rakenne ja liikeidea, jotka heijastuvat yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä. Ulkoinen toimintaympäristö sisältää esimerkiksi kilpailuympäristön. Liiketoimintastrategian onnistunut toteutus vaikuttaa ulkoiseen toimintaympäristön osa-alueisiin, etenkin kilpailuympäristöön. Yrityksen sisäinen toimintaympäristö, liiketoimintastrategia, henkilöstöjohtamisen toimintaympäristö sekä sen sisältö vaikuttavat kukin toisiinsa. Mallissa henkilöstöjohtaminen ja sen käytänteet nähdään tärkeänä osana yrityksen liiketoiminnallista kokonaisuutta. (Hendry & Pettigrew 1990) Vaikka malli huomio myös ulkoisen toimintaympäristön, se ei ota kantaa yritysverkostoihin tai yhteistyökumppaneihin tai siihen olisivatko ne osa ulkoista vai sisäistä toimintaympäristöä.

Myös muissa henkilöstöjohtamisen malleissa, kuten Harwardin mallissa (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton 1984), yrityksen ulkoisen toimintaympäristön tekijät vaikuttavat henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja HR-käytänteisiin. Mallissa ulkoisia tillannetekijöitä ovat esimerkiksi kilpailuasema, työvoimamarkkinat ja liiketoimintastrategia. Useassa mallissa ulkoinen toimintaympäristö nähdään yrityksen henkilöstöjohtamiseen vaikuttavana tekijänä mutta verkostokumppaneita tai avainasiakkaita ei maininta ulkoisissa tekijöissä. Mallit eivät ota kantaa yritysverkostojen henkilöstöjohtamisen muodostumiseen tai siihen, millaisia vaikutuksia avainasiakkailla on yrityksen henkilöstöjohtamiseen.

2.2.2 HR-käytänteet verkostojen kontekstissa

Seuraavassa tarkastellaan sitä, millaisia piirteitä verkostotoiminta aiheuttaa kussakin yksittäisessä henkilöstöjohtamisen käytänteessä.

Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöhankinta

Yritysverkostoissa on useita työnantajia joten tilanteissa, joissa verkostoon tarvitaan lisää työvoimaa tai uutta työvoimaa, voi syntyä epäselviä tilanteita siitä kuka työvoiman hankkii ja maksaa. Verkoston henkilöstöhankinnasta tekee haastavaa se, että kullekin verkoston yritykselle voi olla houkuttelevaa etsiä henkilöstö yritysverkostoon oman yrityksensä ulkopuolelta, etenkin lyhyen aikavälin tarpeisiin. Riippuen tilanteesta ja työn luonteesta, voi olla kuitenkin ymmärrettävää haluta palkata ydintehtäviä hoitava henkilö omaan yritykseen toimintavarmuuden takaamiseksi. (Marchington ym. 2009). Marchington, Rubery ja Grimshaw (2011:321) esittävät tutkimuksessaan innovatiivisen

esimerkkiratkaisun: eräässä verkostossa avattiin vakanssi ja työhön valittu henkilö sai itse päättää työnantajansa.

Perehdyttäminen

Perehdyttämisestä ei ole erikseen mainintaa yritysverkostojen henkilöstöjohtamisesta tarkastelevissa artikkeleissa ja tutkimuksissa. Tämä johtuneee osittain siitä, että tutkijoiden keskuudessa perehdyttämistä ei koeta laajamittaisesti erillisenä HR-käytänteenä, vaikkakin se on osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Aikaisemmin esitellyssä taulukossa (taulukko 1.) ainoastaan Viitala (2007) on maininnut perehdyttämisen erikseen. Perehdyttämisellä on tärkeä rooli henkilöstön tehokkuuden parantamisessa etenkin työsuhteen alkuvaiheessa. Verkostoyhteistyö tapahtuu usein projektiluontoisesti, joten pitkiä työsuhteita ei synny. (Artto & Kulaja 2008). Päinvastoin, työntekijät siirtyvät useasti eri projektien välillä, eivätkä työtehtävät aina ole täysin identtisiä keskenään joten perehdyttäminen on tarvittava toiminto. Tämän vuoksi perehdyttäminen on avainasemassa projektiorganisaation tehokkuuden kannalta. Verkostoyhteistyössä herääkin kysymyksiä esimerkiksi siitä, kenen vastuulla on työntekijän perehdyttäminen tilanteissa, joissa työntekijän lähin esimies ja häneen kohdistuvasta päivittäisjohtamisesta vastaava henkilö on verkoston eri yrityksestä. Marchington ym. (2009; 2011) kannattavat verkoston yritysten välisiä, yhteisesti sovittuja HR-käytänteitä.

Sitouttaminen

Henkilöstön sitouttaminen nähdään kirjallisuudessa (Beer ym. 1984) keskeisenä osana yrityksen henkilöstöjohtamista useissa. Mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön sitouttamiseen heikkenee kuitenkin henkilöstön toimiessa organisaatorajojen ulkopuolella. Yhteyden luominen työntekijän panoksen ja yrityksen menestyksen välille vaikeutuu, kun työntekijän tehtäviin kuuluu antaa panostaan myös verkoston muille yrityksille tai asiakasyritykselle. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta yritysverkostoissa työskentely voi olla organisaatorajojen puutteen vuoksi hankalaa. He löytävät itsensä kellumasta koryrityksen sekä asiakasyrityksen välillä, ankkuroitumattomana kumpaankaan. (O'Mahoney 2007). Heille saattaa olla epäselvää, kumpaan yritykseen he ”kuuluvat” ja kumpi yrityksistä on vastuussa heistä sekä heihin kohdistuvista henkilöstöjohtamisen käytänteistä. Tämän vuoksi sitouttaminen yritysverkostoissa saattaa osoittautua vaikeaksi. Mitä kauemman työntekijät työskentelevät kotiyrityksen ulkopuolella, esimerkiksi asiakasyrityksessä, sitä

todennäköisempää on että he kotiutuvat ja sitoutuvat vastaanottavaan yritykseen ja sen tavoitteisiin. (Marchington ym. 2011; Swart & Kinne 2014). Myös McElroy, Morrow, ja Lacziniak (2001) löysivät tutkimuksessaan, että sitoutuminen yrityksen ulkopuoliseen organisaatioon, esimerkiksi asiakasyritykseen, oli todennäköisempää tilanteissa joissa työntekijän ja ulkoisen yrityksen väliset siteet olivat vahvoja.

Yritysverkostoissa työskentelevän henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa erityisesti kontaktien määrä kotiyritykseen. Verkostossa työtä tekevä henkilöstö on usein päivittäin kontaktissa partneriyritykseen tai asiakasyritykseen sekä niiden työntekijöihin. Kontaktien suuri määrä ulkopuolisen toimijan kanssa sekä niiden puute oman työnantajan kanssa saattaa johtaa siihen että oman työnantajan tai kotiyrityksen ”brändi” heikkenee organisaation ulkopuolella työskentelevän henkilöstön silmissä jolloin sitoutuminen kotiyrityksen tavoitteisiin voi kärsiä. Marchington, Rubery ja Grimshaw (2011) antavat tutkimuksessaan esimerkin IT alan yrityksestä joka pyrkii olemaan näkyvillä työntekijöidensä arjessa varmistaakseen kytkennän kotiyritykseen vaikka nämä työskentelisivätkin pitkiä aikoja partneriyrityksen toimitiloissa. Yritys pyrkii olemaan kontaktissa työntekijöihinsä säännöllisesti sekä sähköpostitse että puhelimitse. Se järjestää henkilöstölleen myös erilaisia tapaamisia ja tapahtumia, joiden tarkoituksena oli vahvistaa sitoutumista kotiyritykseen. Lisäksi yritys pyrkii olemaan näkyvillä työntekijöidensä arjessa jakamalla heille kotiyrityksen tunnuksella varustettuja mukeja ja kyniä. (Marchington ym. 2011).

Kinne ja Swart (2012) painottavat tutkimuksessaan että asiakasyritykselle työskennellessään, työntekijän täytyy kiinnittää huomiota myös asiakasyrityksen tavoitteet jotta yhteistyö olisi tuottavaa asiakasyritykselle. Haastavia tilanteita syntyy silloin kun kotiyrityksen ja asiakasyrityksen tavoitteet eivät kohtaa. Tutkimuksessa haastateltu manageritason henkilön mukaan ”täytyy päättää kumman laittaa edelle; yrityksen jolle työskentelen vai asiakkaani.” (Swart & Kinne 2012: 26)

Päivittäisjohtaminen

Kirjallisuudessa (esimerkiksi Ulrich 1996: 43–75) henkilöstöstrategiset päätökset, muutokset ja uudistuminen implementoidaan päivittäisjohtamisen avulla. Päivittäisjohtamisesta vastaa organisaation linjaesimiehet. Yritysverkostoissa on mahdollista ja melko tavallistakin, että lähiesimies on toisen yrityksen, esimerkiksi asiakasyrityksen työntekijä. (Marchington ym. 2011). Kyseinen esimies saa päivittäisjohtamista koskevat ohjeensa ja toimintamallinsa oman yrityksensä johdolta ja

pyrkii täten implementoimaan oman kotiyrityksensä henkilöstöstrategisia päätöksiä, jotka ovat linjassa vain kyseisen yrityksen liiketoiminnallisen strategian kanssa.

Työsuhdeasiat: ongelmatilanteisiin puuttuminen

Yritysmaailmassa on melko selvää, että esimies ja johto saa antaa esimerkiksi kirjallisen tai suullisen varoituksen työntekijälleen tämän epäsovivasta toiminnasta johtuen. Yritysverkostoissa tilanne on kuitenkin monimutkaisempi sillä, kuten mainittu, työntekijä ja hänestä vastuussa oleva esimies saattavat olla eri yrityksen työntekijöitä. (Marchington ym. 2011). Verkstorajapinnalla toimittaessa ongelmatilanteisiin puuttuminen herättää kysymyksiä etenkin tilanteissa, jotka koskevat vieraan yrityksen henkilöstöä:

- Voiko eri yrityksen työntekijä jakaa varoituksia tai irtisanomisia toisen yrityksen työntekijälle?
- Voiko partneriyritys vaatia toista yritystä irtisanomaan tai vaihtamaan verkostossa työskenteleviä henkilöitä?

Marchington ym. (2011) antavat tutkimuksessaan esimerkin IT alalta, jossa esimies verkoston yrityksestä A (tässä tapauksessa asiakasyritys) vaati yrityksen B työntekijöitä jäämään ylitöihin ja asentamaan ohjelmistoja tietokoneille, joiden asentaminen ei kuulunut yritysten väliseen sopimukseen. Vaikka esimies yrityksestä B koki että kyseinen ylityön teettäminen ei olisi asianmukaista, asiakasyritys antoi palautetta yrityksen B johdolle jonka seurauksena kyseiset yrityksen B:n työntekijät siirrettiin muihin tehtäviin toiseen asiakasyritykseen. Myös Kinnien ja Swartin (2012) tutkimuksessa esiintyi ongelmia asiakasyrityksen teetättäessä sopimuksen ulkopuolisia työtehtäviä. Työntekijöihin kohdistuu painetta molemmista suunnista; työnantaja haluaa että sopimuksesta pidetään kiinni eikä työtä tehdä ”ilmaiseksi”, ja asiakasyritys haluaa lisätä heidän työtehtäviään. Erään haastateltavan mukaan ”*asiakasyritys voi luulla että koska työntekijä on fyysisesti heidän saitillaan, he ovat ostaneet tämän kyseisen työntekijän, eivätkä yrityksen palvelua*”. (Kinnie & Swart 2012: 26)

2.2.3 Yritysverkostojen henkilöstöjohtamiseen liittyvä problematiikka

Tarkasteltaessa yksittäisten HR-käytänteiden rooleja verkostojen kontekstissa havaittiin että yritysverkostojen monimuotoisuus tuo useita ongelmallisia tilanteita HR-käytänteisiin ja niiden käyttöön. Verkostojen kontekstissa, henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvä problematiikka alkaa termin ”henkilöstö” määritelmästä. Kirjallisuudessa ja henkilöstöjohtamisen eri malleissa sanaa henkilöstö käytetään

epäjohdonmukaisesti. Jotkut tutkijat rajaavat henkilöstön tarkoittamaan ainoastaan yrityksen omia työntekijöitä, eikä verkoston muiden yritysten työntekijöihin oteta kantaa. Toiset tutkijat, kuten Lepak ja Snell (2002), sisällyttävät henkilöstöön kaikki työtä tekevät ryhmät, myös yhteistyöyrityksien työntekijät, viitatessaan työntekijöihin. (Marchington ym. 2009). Sen sijaan yritysten välisten yhteistyöprojektien henkilöstö voidaan määritellä hyvinkin tarkkaan jolloin on mahdollista sopia yhteisistä, kaikkia projektin työntekijöitä koskevista, HR-käytänteistä. Tosin tällöin verkoston henkilöstöjohtamiseen liittyvä problematiikka saa uuden käänteen projektien loputtua ja henkilöstön siirtyessä seuraaviin projekteihin ja työtehtäviin. Yrityksen on vaikea muuttaa HR-käytänteitä jokaisen eri projektin kohdalla.

Yritysverkostojen henkilöstöjohtamisen rakentumista varjostaa myös se, että henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään yleensä yhdensuuntaisena. Esimerkiksi toimittajasuhteissa HRM:n suunta on asiakkaalta alihankkijalle tai toimittajalle. Tämän vuoksi yritysverkostojen yhteisen henkilöstövoimavarojen johtamisen rakentuminen vaatii ensin tarkemman pohdinnan verkoston yritysten välisistä valtasuhteista. Valtasuhteita voidaan tarkastella analysoimalla eri yritysten motiiveja ja verkostoitumisen tavoitteita. Yritys voi esimerkiksi pyrkiä verkostoitumaan sen vuoksi, että sillä ei ole halua oman henkilöstön kasvattamiseen tai liiketoiminnan laajentamiseen. Erilaisten ja keskenään ristiriitaisten tavoitteiden vuoksi yhteisten HR-käytänteiden löytäminen ja niiden implementointi saattaa osoittautua vaikeaksi yritysverkostoissa. (Marchington ym. 2009)

HR-käytänne	Ongelmatilanne
Henkilöstösuunnittelu	HR-käytänteiden keskinäiset vaikutussuhteet kärsivät tilanteissa, joissa päätökset käytänteistä tulevat eri yrityksistä
Henkilöstöhankinta	Verkostoon tarvitaan työntekijä → Kuka on vastuussa? Kuka palkkaa? Kuka valitsee?
Perehdyttäminen	Perehdytyskäytäntöjen systemaattisuus: Tilanteet joissa perehdyttäjä on eri yrityksen työntekijä. → Toteutuuko tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus eri yritysten työntekijöiden välillä?
Sitouttaminen	Kenen tavoitteisiin: koryrityksen, asiakkaan vai verkoston? Millä keinoin sitoutetaan organisaatorajojen ulkopuolella työskentelevä henkilöstö?
Suoriutumisen arviointi ja palkitseminen	Arvioidaanko / palkitaanko verkoston työntekijöitä samoin kriteerein? Toteutuuko tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus eri yritysten työntekijöiden välillä?
Henkilöstön kehittäminen	Kenen vaatimuksesta henkilöstöä kehitetään? Kenen tarpeisiin? Kuka on kehityksestä vastuussa ja kuka sen maksaa?
Päivittäisjohtaminen	Esimies eri yrityksen työntekijä → Vaikutusmahdollisuudet esimiestoimintaan heikkenevät
Ongelmatilanteisiin puuttuminen	Saako asiakas tai vastaanottava yritys antaa varoituksen tai irtisanoa partneriyrityksen työntekijän?

Taulukko 2. Verkostotoiminnan synnyttämiä ongelmatilanteita.

2.3 HR:n toteuttaminen yritysverkostoissa

Marchington ym. (2011) nostavat tutkimuksessaan esiin kohdistamisen (alignment), integroimisen (integration) ja konsistenssin (consistency) yritysverkostojen henkilöstöjohtamisessa. Heidän mukaansa useimmat henkilöstövoimavarojen johtamisen versiot olettavat että HR-käytänteiden tulisi olla kohdistettu organisaation tavoitteiden kanssa, HR-käytänteet tulisivat olla toisiinsa integroituneita jolloin kaikki eri HR-käytänteet muodostaisivat yhden yhtenäisen kokonaisuuden, joiden lisäksi HR-käytänteet tulisi implementoida johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Tutkimuksen mukaan kyseiset tekijät esiintyvät useimmissa muissa tutkimuksissa eri termein mutta sisältö on kuitenkin usein hyvin samantyyppinen. Tutkimuksessa analysoidaan käsitteiden kohdistaminen, integroituminen ja konsistenssi merkitystä usean työnantajan yritysverkostoissa, eli tilanteissa joissa yritysten välisen verkostoyhteistyön seurauksena työntekijän kokemusta työstä muokkaa useampi kuin yksi yritys. Tutkimus keskittyy erityisesti usean työnantajan yritysverkostoihin, jossa yhteistyön oletetaan tuottavan korkean tason tuotteita tai palveluja. Verkostojen henkilöstön työsuhteet ovat pääosin vakituisia työsuhteita, joten henkilöstövuokrausyritykset on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena case tutkimuksena, jonka kohteeksi on valikoitunut yrityksiä neljästä eri verkostosta, jossa esiintyy organisaatorajojen yli ulottuvaa verkostoyhteistyötä ja jossa HRM systeemit ovat päällekkäisiä. (Marchington ym.2011)

2.3.1 HR-käytänteiden kohdistaminen

Kohdistamisella tarkoitetaan linkkiä henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation liiketoimintastrategian sekä tavoitteiden välillä. Työntekijöiden sitoutumista ja uskollisuutta organisaation tavoitteita kohtaan pyritään kehittämään sovittamalla HR-käytänteitä organisaation liiketoimintastrategiaa ja tavoitteita tukeviksi. Henkilöstön ja yrityksen pyrkimysten välinen yhteneväisyys on myös yksi henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa esiintyvistä henkilöstöjohtamisen tavoitteista. (Beer, Spector & Lawrence 1984). HR-käytänteiden kohdistaminen organisaation tavoitteisiin nähdään toivottuna tekijänä myös sen vuoksi että yhteisten tavoitteiden avulla voidaan saavuttaa tiivis suhde sekä eri hierarkiatasojen että henkilöstön ja organisaation välille. Lisäksi yhteisten tavoitteiden avulla voidaan parantaa koko henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Kohdistamisen edut voidaan saavuttaa vaikka yritys ottaisi käyttöön erilaisia HR-käytänteitä eri hierarkiatasoille. Tämä kuitenkin vaatii sen, että yritys pystyy kehittämään vahvan organisaatiokulttuurin joka luo

henkilöstöön yhtenäisyyttä ja auttaa luomaan ”syvän emotionaalisen sitoutumisen joka luo työntekijöihin uskoa että he ovat yhdessä muiden työntekijöiden kanssa osa organisaatiota, osa toimivaa kokonaisuutta” (Kepes & Delery 2006: 59). (Marchington ym. 2011)

Yrityksen pyrkimykset saavuttaa sen omat liiketoiminnalliset tavoitteet muokkaavat sen omia HR-käytänteitä. Verkoston eri yritykset omaksuvat erilaiset HR-käytänteet erilaisten liiketoimintastrategioiden vuoksi. Marchington ja Vincent (2004) antavat esimerkin tilanteesta jossa verkoston eri yrityksillä on käytössään erilaiset HR-käytänteet niiden liiketoimintastrategian vuoksi: asiakasyrityksen kilpailukyky voi perustua toimitusvarmuuteen ja vastakohtaisesti sen tavarantoimittajan tavoitteena on toimia ”Just-In-Time” – menetelmällä jolloin sidotun pääoman tarve pienenee mutta toimitusvarmuus saattaa kärsiä.

HR-käytänteiden kohdistaminen organisaatorajoja rikkovassa yhteistyössä on omiaan luomaan ongelmia sillä yritysten tavoitteet ja odotukset verkostoyhteistyötä kohtaan poikkeavat usein toisistaan. Jännitteet voivat kiristyä kun verkoston yritykset etsivät yhteisiä, pitkän aikavälin tavoitteita. Yritysverkoston yhteisiä HR-käytänteitä on mahdoton kohdistaa, mikäli verkostolla ei ole yhteisiä liiketoiminnallisia tavoitteita. Ongelmallisuus tulee esiin etenkin tilanteissa, joissa työntekijöiden täytyy tähdätä sekä asiakasyrityksen että kotiyrityksen tavoitteisiin. Jännitteitä saattaa kehittyä etenkin tiimeissä, joissa on työntekijöitä useasta eri yrityksestä (inter-organizational teams) ja joiden palkkausjärjestelmät eroavat toisistaan. Marchington ym. (2011) ehdottavat tutkimuksessaan että HRM:n kohdistamisen saavuttaminen on ongelmallista usean työnantajan verkostossa jos verkoston eri yritysten tavoitteet ovat keskenään ristiriitaisia, joka haittaa vahvan verkosto-organisaatiokulttuurin kehittymistä johon jokaisen yrityksen henkilöstöt voivat samaistua. He osoittavat että tutkimustulosten perusteella HR-käytänteiden kohdistaminen on mahdollista verkostoissa, joissa omaksutut tavoitteet olivat samankaltaisia. Muissa tapauksissa, esteet sille että HR-käytänteitä kohdistettaisiin verkoston tavoitteita mukaileviksi, olivat vahvempia kuin kohdistamista puoltavat tekijät. Etenkin verkostoissa joissa oli mukana sekä yksityisen että julkisen sektorin toimijoita, eri organisaatioiden tavoitteet erosivat toisistaan niin suuresti että HR-käytänteiden kohdistaminen nähtiin liian ongelmallisena eikä siitä olisi saatu haluttua hyötyä. Tutkimuksessa käy ilmi myös että verkostossa työskentelevät johtohahmot, esimerkiksi projektipäälliköt, kohtaavat haasteita yritysverkostoissa toimiessaan. Heidän tulisi tähdätä sekä oman kotiyrityksensä tavoitteisiin että verkoston tai asiakkaan tavoitteisiin. Useat, joissain tapauksissa jopa ristiriitaiset, tavoitteet

hankaloittavat HR-käytänteiden kohdistamista. Joissain tapauksissa on välttämätöntä ottaa huomioon myös partneriorganisaation tavoitteet. Tutkimukseen osallistuneen IT alan yrityksen asiakkaat vaihtuvat vain noin 5-10 vuoden välein, joten tiiviin ja pitkäjänteisen yhteistyön vuoksi yrityksen on sopeuduttava myös asiakkaan tavoitteisiin ja kohdistaa omat HR-käytänteensä niitä myötäileviksi. (Marchington ym. 2011)

2.3.2 HR-käytänteiden integroiminen

HR-käytänteiden integroimisella tarkoitetaan sitä että ne ovat yhteydessä toisiinsa tai toisiaan täydentäviä, jolloin kaikki eri HR-käytännöt muodostavat yhden yhtenäisen kokonaisuuden. Esimerkiksi rekrytointi ja palkitseminen sekä suoriutumisen arviointi ja urakehitys ovat yhteydessä toisiinsa. Kaikkien HR-käytänteiden sovittaminen toisiinsa ei kuitenkaan ole välttämätöntä yritysverkostoissa, etenkin tilanteissa joissa työntekijät verkoston eri yrityksistä eivät työskentele tiiviisti keskenään. Verkoston yritysten toiminta ja tavoitteet saattavat olla hyvin erilaisia jolloin ei olisi järkevää yrittää integroida kaikkia verkoston HR-käytänteitä. Kuitenkin on tilanteita, joissa tietyt henkilöstöryhmät verkoston eri yrityksistä työskentelevät keskenään tiiviimmin kuin oman kotiyrityksensä henkilöstön kanssa. Heihin kohdistuvien HR-käytänteiden eroavaisuuksia voidaan pyrkiä minimoimaan. (Marchington ym. 2011)

HR-käytänteiden johdonmukainen implementointi on Marchingtonin ym. (2011) tutkimuksen mukaan avainasemassa HR-käytänteiden integroimisessa. Implementoinnista vastaa useimmiten manageritason johtajat ja esimiehet. Yritysverkostojen tapauksessa HR-käytänteiden implementoinnista vastaa joissain tapauksissa myös projektipäällikkö, sillä verkostoyhteistyö sijoittuu usein projekteihin. HR-käytänteiden implementointi usean työnantajan verkostoissa on ongelmallista sillä ”*Eri organisaatioiden projektipäälliköillä voi olla erilaiset tietotaidot sekä palkitsemis- ja arviointijärjestelmät, jotka vaikuttavat HR-käytänteiden implementointiin. Erityisen haastavia ovat lyhytaikaiset sopimukset, joissa henkilöstö liikkuu eri projektipäällikköiden ja yritysten välillä.*” (Marchington ym. 2009: 10). Lisäksi projektipäällikköiden motivaationpuute sekä halu tukea yrityksen tavoitteita vaikuttavat HR-käytänteiden implementointiin. (Marchington ym. 2011).

HR-käytänteiden implementointi ja integroiminen vaikeutuvat usean työnantajan yritysverkostoissa, joissa henkilöstö saattaa työskennellä partneriyrityksen tiloissa ja heitä johdetaan partneriyrityksen toimesta. Tällöin henkilöstö etäännyy kotiyrityksestä ja HR-käytänteitä on vaikea implementoida niin että ne tavoittaisivat myös työntekijät

joita toimivat kotiyrityksen organisaatorajojen ulkopuolella. Erityisen haastavia tilanteita syntyy kun työpaikalla tai projektissa on useita managereita eri yrityksistä, joista kukin noudattaa oman kotiyrityksensä linjauksia liittyen henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi HR-käytänteiden integroiminen yritysverkostoissa on vaikeaa tilanteissa joissa vastuu henkilöstöjohtamisesta jakautuu eri yksiköiden tai jopa eri yritysten välille. (Marchington ym. 2011). Marchingtonin ym. (2009: 10) mukaan HR-käytänteiden integroiminen usean työnantajan verkostossa *”voi olla ongelmallista jos verkoston työnantajat päättävät tarjota pick-and-mix lähestymistavan”* jossa kustakin organisaatiosta otetaan joitain HR-käytänteitä verkoston käyttöön, ilman että niitä sovitettaisiin juuri verkoston liiketoimintastrategiaan.

Erässä tutkimuksessa haastatelluista verkostoista mahdollisuudet HR-käytänteiden integroimiseen ovat hyvät sen rakenteellisten uudistusten vuoksi. Kyseinen verkosto perusti erillisen HR-yksikön palvelemaan ainoastaan verkosta ja siinä työskentelevää henkilöstöä. Rakenne mahdollistaa HR-käytänteiden homogeenisen implementoinnin sillä esimiesten ohjeistus ja koulutus on mahdollista toteuttaa kootusti. Muissa tutkimuksen verkostoissa HR-käytänteiden integroiminen koettiin haastavaksi useiden erilaisten esimiestyyppien ja olemassa olevien HR-käytänteiden laajojen eroavaisuuksien vuoksi. Marchington ym. (2011)

2.3.3 HR-käytänteiden välinen konsistenssi

Konsistenssilla tarkoitetaan HR-käytänteiden johdonmukaista implementointia niin että samassa yksikössä työskentelevien henkilöiden kokemus heihin kohdistuvasta henkilöstöjohtamisesta olisi tasapuolista ja oikeudenmukaista verrattuna sekä aikaisempiin kokemuksiin että muuhun henkilöstöön. Marchington ym. (2011) esittävät tutkimuksessaan Baronin ja Krepsin (1999) näkemyksen konsistenssista, joiden mukaan se voidaan jakaa kolmeen eri osaan: yksittäiseen työntekijään kohdistuvaan konsistenssiin, työntekijöiden väliseen tasavertaisuuteen kohdistuvaan konsistenssiin ja aikaan liittyvään konsistenssiin.

Yksittäiseen työntekijään kohdistuvalla konsistenssilla tarkoitetaan HR-käytänteiden ristiriidattomuutta ja johdonmukaisuutta. Esimerkiksi suoriutumisen arvioiminen on johdonmukaista siten, että se on yhteydessä palkitsemiseen ja urakehitykseen. Myös mikäli työntekijä tarvitsee työssään lisäkoulutusta, esimerkiksi jonkin tietyn kurssin, käyttääkseen työssään tarvittavia työkaluja kuten ohjelmistoja, hänelle tarjotaan kyseinen koulutus. Usean työnantajan verkostossa tilanne ei ole niin selkeä sillä

henkilöön kohdistuvia HR-käytänteitä muokkaa useampi yritys, jolloin työntekijä saattaa saada erilaisia signaaleja siitä miten hänen tulisi toimia työssään tai millaisesta toiminnasta häntä palkitaan. Työntekijälle saattaa olla epäselvää mikä taho voi vaatia häneltä lisäkoulutusta ja kuka on vastuussa kyseisen lisäkoulutuksen järjestämisestä. HR-käytänteiden epäjohtonmukaisuus voi johtaa joko kotiyrityksen tai verkoston tavoitteisiin sitoutumisen heikentymiseen. (Marchington ym. 2009; Marchington ym. 2011; Swart & Kinnie 2003; Baron & Kreps 1999)

Työntekijöiden väliseen tasavertaisuuteen kohdistuva konsistenssi viittaa siihen, että samassa positiossa tai samanlaisissa työtehtävissä työskenteleviin henkilöihin kohdistuvat HR-käytänteet tulisivat olla keskenään tasavertaisia. Tiivis työskentely toisen yrityksen työntekijöiden kanssa samanlaisissa työtehtävissä saattaa luoda jännitteitä mikäli heihin kohdistuvat HR-käytänteet eroavat vahvasti toisistaan. Esimerkiksi verkoston yritys A saattaa maksaa huomattavasti parempaa palkkaa työntekijöilleen kuin yritys B vaikka työntekijöiden vastuualueet, koulutus, kokemus, taidot ja suoriutuminen olisivatkin täysin identtisiä keskenään. Verkostossa työskentely vaatiikin työntekijöiltä suvaitsevaisuutta erilaisia palkitsemiskäytäntöjä kohtaan. Verkoston sisällä saattaa löytyä eroavaisuuksia myös koulutuksessa, työajoissa, kommunikoinnissa ja työllisyysturvassa. Yksi näkyvimmistä epäjohtonmukaisuuksista työntekijöiden reilussa ja tasa-arvoisessa kohtelussa yritysverkostoissa liittyy ongelmatilanteisiin ja niihin puuttumiseen. Yritysverkostoissa saattaa syntyä epäselviä tilanteita siitä, kuka on oikeutettu päättämään työntekijään kohdistuvista toimista ongelmatilanteissa jos työnjohto ja lähimmät esimiehet eivät ole samasta yrityksestä kuin kyseinen työntekijä. (Marchington ym. 2009; Marchington ym. 2011; Baron & Kreps 1999)

Aikaan liittyvällä konsistenssilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee häneen kohdistuvien HR-käytänteiden samanlaisiksi ajan kuluessa. Esimerkiksi työaikojen, palkkausjärjestelmien ja muiden käytäntöjen odotetaan pysyvän samanlaisina seuraavanakin vuonna. Kaikissa neljässä Marchingtonin ym. (2011) tutkimukseen osallistuneessa verkostossa löytyi näyttöä sille, että aikaan liittyvästä konsistenssista oli pidetty kiinni verkostoitumisesta huolimatta. Esimerkiksi aiemmin saavutettuja etuja ei kavennettu verkostoitumisen vuoksi. Yritysverkostoissa aikaan liittyvä konsistenssi kuitenkin rajoittaa työntekijöiden välisten HR-käytänteiden tasapuolistamista. Aikaan liittyvää konsistenssia on vaikea ylläpitää etenkin jos verkosto pyrkii minimoimaan eri yritysten työntekijöihin kohdistuvien HR-käytänteiden eroja. Tutkimuksessa erään verkoston yritys oli viime aikoina implementoinut tiukemman päätöksen liittyen

sairauspoissaoloihin. Päätös vaikutti koko yrityksen henkilöstöön, myös niihin jotka työskentelevät tiiviimmin verkoston muiden yritysten työntekijöiden kanssa kuin kotiyrityksensä kollegoiden kanssa. Uusien HR-käytänteiden implementointi herätti ristiriitoja verkostotiimin työntekijöiden välisessä konsistenssissa. Verkostossa työskenteleviin henkilöihin kohdistuvat HR-käytännöt eroavat joko heidän kotiyrityksen muun henkilöstön HR-käytännöistä tai verkostotiimin muihin jäseniin kohdistuvista käytännöistä. Esimerkiksi mikäli organisaatio A:n käytännöt implementoitaisiin koko verkoston henkilöstöä koskeviksi, myös työntekijöihin jotka ovat organisaatioista B ja C, kahden jälkimmäisen organisaation verkostossa työskenteleviin henkilöihin kohdistuvat HR-käytännöt ovat erilaisia verrattuna heidän kotiorganisaation muihin työntekijöihin. (Marchington ym. 2009; Marchington ym. 2011; Baron & Kreps 1999)

Konsistenssi on tärkeää etenkin työntekijän uralla etenemisen tai urasuunnittelun kannalta. Työntekijä saa läpi uransa signaaleja siitä, millainen toiminta johtaa palkitsemiseen ja urakehitykseen. Yritysverkostossa työskentelyn vuoksi työntekijä saattaa kohdata hyvin erilaista johtamista ja erilaisia signaaleja siitä, millaista toimintaa arvostetaan. (Marchington ym.2011)

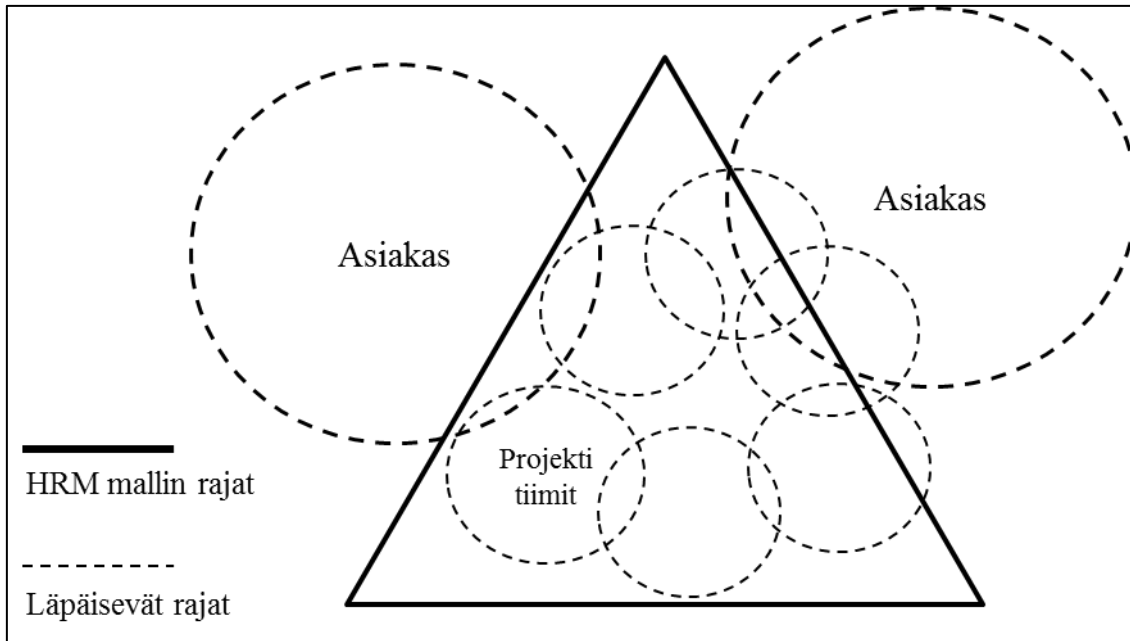
2.4 Verkostojen HRM-mallit

Swart & Kinnie (2014) esittävät tutkimuksessaan kolme erilaista yritysverkostoihin soveltuvaa henkilöstövoimavarojen johtamisen mallia. Mallit on kehitetty tutkimuksen aineiston pohjalta, joka koostui 150 haastattelusta kolmessa eri yrityksessä jotka tarjoavat asiantuntija palveluita. Kaikissa kohdeyrityksissä verkostoyhteistyö partneriyritysten tai asiakkaiden kanssa on todella tiivistä. Mallit eroavat toisistaan verkstorakenteen lisäksi seuraavin kriteerein: sisäinen ja ulkoinen resursointi, henkilöstön kehittäminen, suoriutumisen johtaminen, palkitseminen ja osallistaminen. Mallit ovat verkoston puskurointi (buffering the network), verkostosta lainaaminen (borrowing from the network) ja verkoston tasapainottaminen (balancing the network). Mallit ottavat kantaa siihen miten HR-käytännöt ja henkilöstöjohtamista käytetään verkoston johtamisessa, kuka niitä käyttää sekä keihin HR-käytännöt vaikuttavat. Lisäksi tutkimus tarkastelee miten läpäiseviä tai näkyviä organisaatorajat sekä HRM mallien rajat ovat kussakin mallissa.

2.4.1 Verkoston puskurointi

Verkoston puskurointi – mallissa (kuvio 4.) työntekijöihin kohdistuvat HR-käytännöt toteutetaan yritystasolla ja ne ovat kohdistettu yrityksen omiin tavoitteisiin, arvoihin ja liiketoimintastrategiaan. Yrityksen sisäiset projektitiimit tekevät keskenään tiivistä yhteistyötä eri asiakkaiden projekteissa. Tieto ja asiantuntijuus on ankkuroitu organisaatorajojen sisäpuolelle joten yritys pystyy vastaamaan joustavasti verkoston tarpeisiin. Palkitsemisjärjestelmillä ja suoriutumisen johtamisella pyritään vahvistamaan henkilöstön sitoutumista yritykseen. Tutkimuksessa myös tiivis suhde työntekijöiden ja työnantajan välillä nähtiin tärkeänä tekijänä avainhenkilöstön pysyvyyden kannalta. Yrityksen sisäinen resursointi, sisäinen tiedonkulku ja vahva yrityksen sisäinen organisaatiokulttuuri varmistavat yrityksen asemaa sekä verkostossa että työntekijöiden keskuudessa. Vahvat organisaatorajat edesauttavat tiedon ja tietotaidon pysymistä yrityksen sisällä.

Eräässä tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä organisaatiokulttuuria pyrittiin muokkaamaan siten että se kannustaisi henkilöstöä jakamaan tietoa ja välittämään kontakteja yrityksen sisällä sekä delegoimaan asiakkaalle tehtävää työtä muille yrityksen tiimeille. Henkilöstövoimavarojen ketteryys ilmeni tiimien yhteistyönä ja työnkiertona. Henkilöstöä kierrätettiin yrityksen sisällä niin, ettei kukaan työntekijä olisi kiinni yhdessä asiakkaassa kauaa. Tämä kehittää yritys-spesifisiä taitoja jotka eivät ole helposti siirrettävissä muihin yrityksiin. Näin yritys voi mahdollistaa kestävästä kilpailuedun ja varmistaa pitkäjänteisen osallisuuden verkostossa. (Swart & Kinnie 2014)

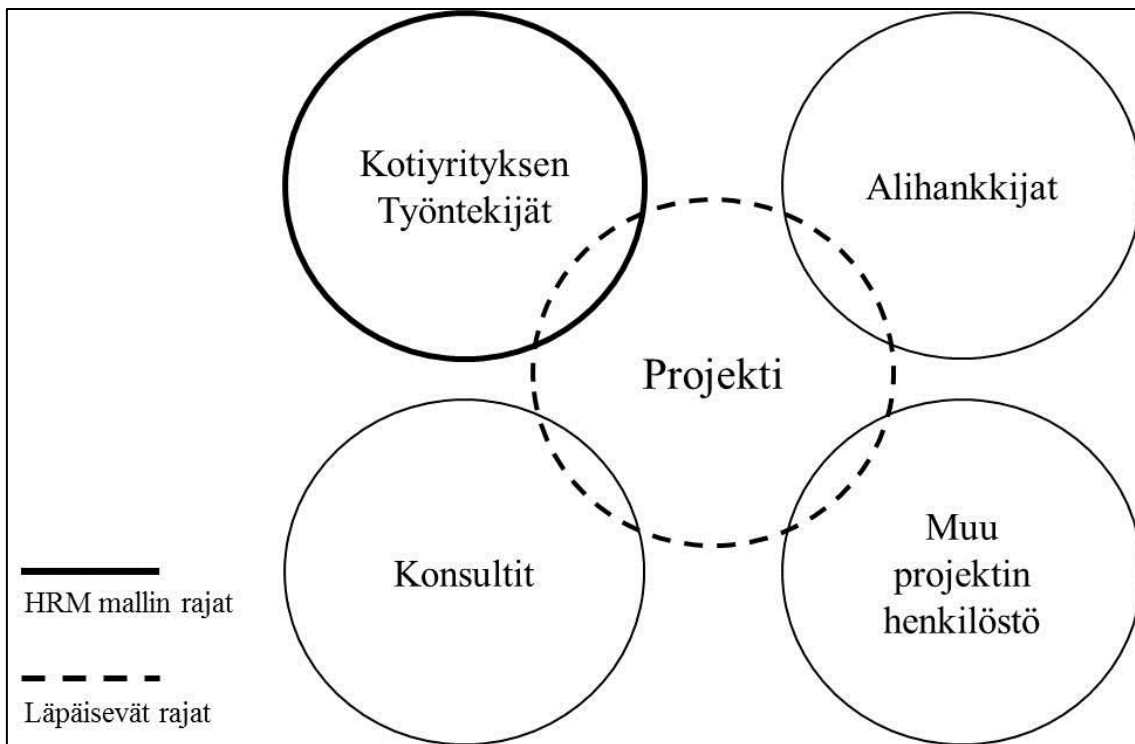


Kuvio 4. Verkon puskurointi: Henkilöstövoimavarojen ketteryyys. (Swart & Kinnie 2014: 302)

2.4.2 Verkostosta lainaaminen

Verkostosta lainaaminen (kuvio 5.) on henkilöstövoimavarojen malli joka eroaa rakenteellisesti edellisestä mallista. Verkostoyhteistyö on tiiviimpää ja näkyvämpää kuin edellisessä mallissa, jonka lisäksi organisaatorajat eivät ole niin vahvoja. Verkostoyhteistyö tapahtuu usein projektitasolla. Mallissa painottuu verkoston osapuolten vastavuoroisuus, kukin partneri osallistuu omalla panoksellaan projektiin. Henkilöstöjohtaminen ja HR-käytännöt toteutetaan yritystasolla mutta jotkut niistä ovat näkyviä myös verkostotasolla. Esimerkiksi projektien resursointi tapahtuu verkostotasolla. Koska eri yritysten työntekijät työskentelevät tiiviisti keskenään samassa projektissa, resursoinnin pääpaino on työntekijöiden ammattitaidossa sekä toimialakohtaisissa taidoissa. Mallissa suoriutumisen johtaminen on yritysکوhtainen toiminto vaikka tavoitteena on pyrkiä sekä kotiyrityksen että yhdessä sovittuihin verkoston tavoitteisiin. Swart ja Kinnie (2014) havaitsivat että useimmissa, kyseisen mallin mukaan toimivissa verkostoissa, partneriyritysten tavoitteet olivat samantyyppisiä. Tavoitteena oli suorittaa urakka loppuun tietyssä ajassa ja tiettyyn hintaan. Partnereiden tavoitteiden homogeenisyys helpottaa verkoston työntekijöihin kohdistuvien HR-käytänteiden kohdistamista. Lisäksi selkeät, yhteiset tavoitteet lisäävät henkilöstön sitoutumista sekä kotiyrityksen että verkoston tavoitteisiin. Henkilöstön

kehittäminen tuo mallissa haasteita; kehittäminen tapahtuu yritystasolla ja sillä pyritään vaikuttamaan verkoston tehokkuuteen. Jotkin verkoston partnereista voivat yrittää hyötyä muiden partnereiden tekemistä investoinneista henkilöstövoimavaroihin. (Swart & Kinnie 2014)

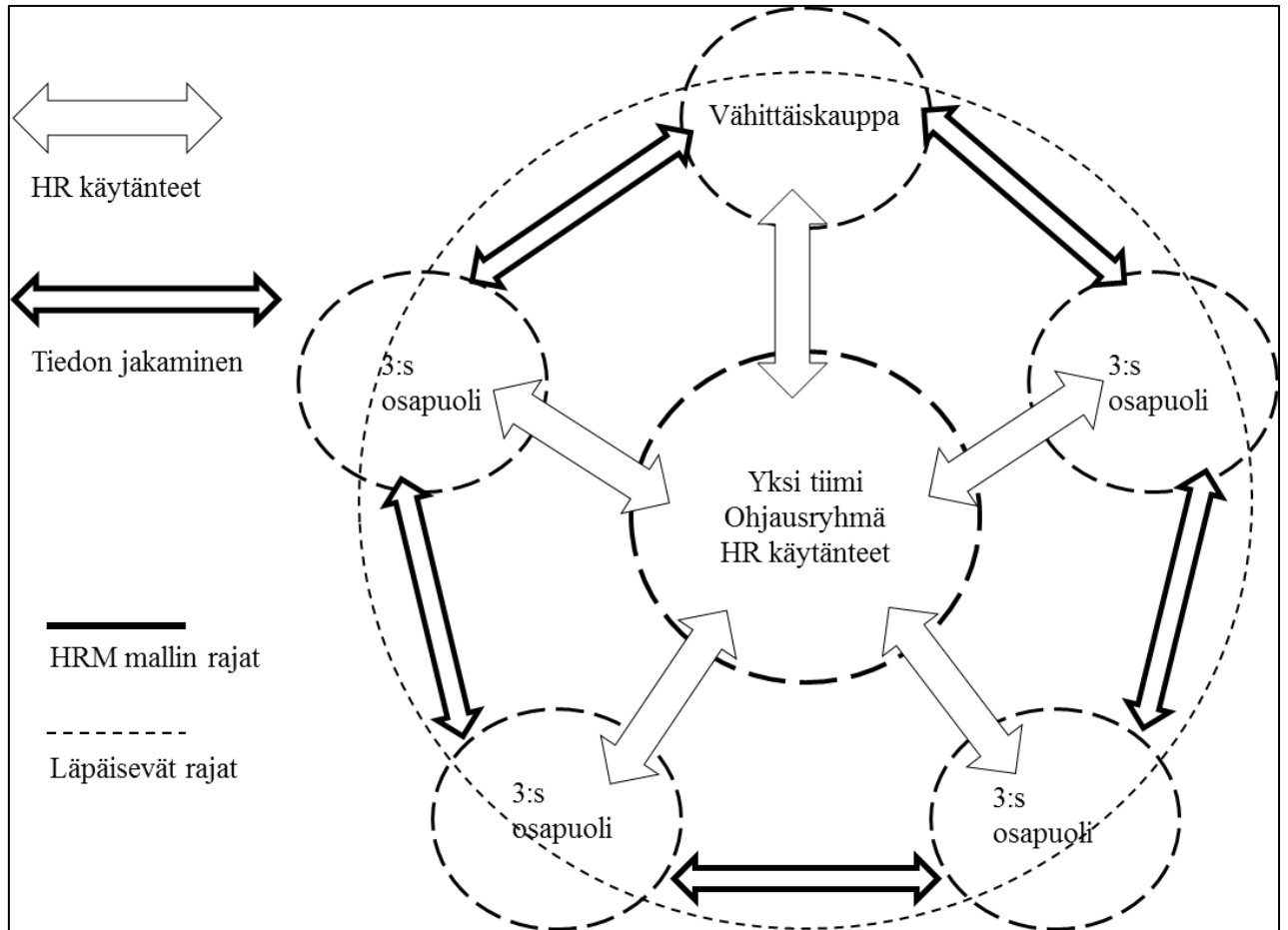


Kuvio 5. Verkostolta lainaaminen: Komplementaarinen vipuvoima. (Swart & Kinnie 2014: 304)

2.4.3 Verkoston tasapainottaminen

Verkoston tasapainottaminen – mallissa (kuvio 6.) HR-käytänteiden portfolio esiintyy sekä verkostotasolla että yksittäisissä yrityksissä. *”Toisin kuin perinteiset HRM mallit jotka keskittyvät henkilöstövoimavaroihin, tämä verkostoitunut malli kuvastaa vahvojen sosiaalisten suhteiden tärkeyttä ja verkostotason prosesseja.”* (Swart & Kinnie 2011:305). Tutkijoiden mukaan vahvat suhteet pitävät verkoston yhtenäisenä. Mallissa kaikki HR-käytännöt toteutetaan verkostotasolla. Tutkimuksessaan Swart ja Kinnie esittävät kohdeverkoston avulla miten malli rakentuu. Mallissa kotiyrityksen, joka on tässä tapauksessa vähittäiskauppa, ja sen ympärillä olevan verkoston henkilöstöjohtaminen on yhtenäinen. Mallissa kolmas osapuoli voi olla esimerkiksi

logistisia palveluita tuottava kumppani. Verkoston yrityksillä on yhteisiä tavoitteita, joihin pyritään tiiviillä verkostoyhteistyöllä. Ne pitävät sisällään verkoston tehokkuuden lisäksi verkoston suoriutumisen ja kompetenssin kehittämisen. Verkoston tehokkuutta pyritään parantaa esimerkiksi kannustamalla henkilöstöä jakamaan parhaita työkäytänteitä läpi verkoston. Myös suoriutumisen johtamisella, joka toteutetaan verkostotasolla, pyritään verkoston tehokkuuteen. Malli pyrkii lisäämään verkoston työntekijöihin kohdistuvien HR-käytänteiden konsistenssia. HR-käytänteitä ”tasapainotetaan” niin että kaikkiin verkostossa työskenteleviin työntekijöihin kohdistuvat käytänteet olisivat mahdollisimman homogeenisiä. Myös palkitsemisjärjestelmät toimivat verkostotasolla. Palkitsemisjärjestelmien tavoitteena on kannustaa henkilöstöä jakamaan tietoa ja sitouttaa henkilöstö sekä yritykseen että verkostoon. Yritysten välisen saumattoman yhteistyön ja yhteisen henkilöstöjohtamisen vuoksi organisaatorajat ovat todella häilyviä. Tätä kuvastaa tutkimuksen esimerkkitapaus: eräässä kohdeverkostossa kyvykkyyksien johtaminen, tunnistaminen ja kehittäminen suoritettiin keskitetysti. Henkilöstöä kannustettiin liikkumaan verkoston eri työnantajien välillä. Lisäksi verkoston tärkeyttä painotettiin yhtenäisillä työunivormuilla, kaikki verkoston työntekijät käyttivät samaa tunnusta kantavia työvaatteita. Verkosto oli selvästi näkyvämpi arkipäiväisessä toiminnassa kuin yksittäiset työnantajat, joten henkilöstö identifioitui verkostoon herkemmin. Verkoston yritykset siis sallivat sen että heidän työntekijät identifioituisivat verkostoon. Vastakohtana tälle on aikaisemmin mainittu esimerkki Marchingtonin ym. (2011) tutkimuksesta, jossa eräs yritys jakoi työntekijöilleen tunnuksellaan varustettuja mukeja ja kyniä muistuttaakseen oman kotiyrityksen olemassaolosta. Swartin ja Kinnien mukaan tutkimuksen data-analyysi osoittaa, että verkostoituneessa yritysmaailmassa keskiössä on henkilöstövoimavarojen lisäksi myös kyvykkyys henkilökohtaisiin suhteisiin. (Swart & Kinnie 2014)



Kuvio 6. Verkoston tasapainottaminen: Moniulotteinen ketteryys. (Swart & Kinnie 2014: 305)

3. EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tämä luku sisältää tutkimuksen empiirisen osion. Ensin esitellään tutkimuksen taustaa ja metodologisia valintoja, jonka jälkeen tarkastellaan tutkimustuloksia kahdessa eri luokassa: henkilöstön suhde kotiyritykseen ja henkilöstön suhde vastaanottavaan yritykseen. Lopuksi esitellään empiirisen tutkimuksen yhteenveto, jossa tarkastellaan tutkimuksen kohdeyrityksen ja sen verkostokumppaneiden välistä HR-yhteistyötä. Yhteenvedossa pohditaan myös aineistosta esiin nousseita ongelmatilanteita.

3.1 Tutkimusasetelma

Pro gradu – tutkielman empiirisessä osuudessa tarkastellaan miten tutkimuksen kohdeyritys on toteuttanut henkilöstöjohtamista tilanteessa, jossa osa sen henkilöstöstä työskentelee organisaatorajojen ulkopuolella. Organisaatorajojen ulkopuolella työskentelyllä tarkoitetaan sitä, että henkilöstö työskentelee osana yritysverkostoa, jolloin työntekijään kohdistuviin HR-käytänteisiin ja työntekijän työhön liittyviin kokemuksiin vaikuttaa useampi taho.

3.1.1 Kohdeyritys ja sen verkostotoiminta

Tutkimuksen kohdeyrityksestä käytetään nimitystä ”kohdeyritys” tai ”kotiyritys” ja sen yhteistyökumppanista käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä ”asiakasyritys” tai ”vastaanottava yritys”. Tutkielman empiiriseen aineistoon pyrittiin etsimään sellainen yritys, jonka työntekijät työskentelevät selkeästi organisaatorajojen ulkopuolella. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin kuitenkin perinteistä henkilöstövuokrausta harjoittavat yritykset, sillä niissä kotiyrityksen ja henkilöstöjohtamisen rooli on suppeampi, eikä siksi sovi kyseisen tutkimuksen viitekehykseen.

Tarkasteltaessa kohdeyrityksen verkostotoimintaa voidaan todeta, että tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esitellyistä verkstorakenteista kohdeyritys verkostoineen sijoittuu hierarkkiseen kärkiyritysverkostoon. Käytännössä yritys on osa useaa hierarkkista kärkiyritysverkostoa. Sillä on useita tärkeitä, isoja asiakkaita joiden projekteihin se tuottaa asiantuntijuutta sisältäviä palveluita työntekijöiden muodossa. Yritysten väliset valtasuhteet näkyvät selkeästi, kohdeyritys on asiakkailleen toimittaja jota ne käyttävät tarvittaessa.

Kohdeyrityksen tiedot on saatu yrityksen kotisivuilta. Anonymiteetin takaamiseksi sivustoa ei mainita lähteenä. Tutkimuksen kohdeyritys tarjoaa yritysasiakkaiden projekteihin asiantuntija-palveluita kuten projektijohto-, insinööri-, konsultointi- ja dokumentointipalveluita. Sillä on noin 60–70 asiantuntijaa, jotka työskentelevät asiakkaiden projekteissa ympäri maailmaa. Yrityksen tarjoamat palvelut perustuvat ihmisten osaamiseen. Yritys tarjoaa asiakkailleen asiantuntijoita sellaisiin työtehtäviin, jotka eivät ole asiakkaan ydinosaa alueella tai joihin asiakas tarvitsee väliaikaista työvoimaa esimerkiksi työkuorman tasaamiseen. Kohdeyrityksen palvelut tuovat asiakkaille joustavuutta ja ketteryyttä henkilöstövoimavarojen määrän hallintaan. Kohdeyrityksen henkilöstö työskentelee asiakasyritysten projekteissa viikoista vuosiin, työ tapahtuu pääosin asiakkaan tiloissa. Tilannetta voisi kuvailla henkilöstön vuokrauksena, mutta kotiyrityksen rooli on todella näkyvä ja se hoitaa itse kaikki työnantajan velvoitteet.

Kohdeyritys on henkilöstöjohtamisen näkökulmasta todella mielenkiintoinen, sillä sen liiketoiminta on hyvin erilaista kuin tyypillisten hierarkkisen kärkiyritysverkoston toimittajayritysten tai alihankkijoiden liiketoiminta. Tyypillisesti toimittajat ja alihankkijat toimittavat kärkiyrityksen projektiin jonkin osakokonaisuuden eikä kärkiyrityksen henkilöstöjohtamisen käytänteet ulotu alihankkijalle saakka. Kohdeyritys sen sijaan toimittaa omia työntekijöitään asiakasyritysten projekteihin. Se vastaa itse kaikista työnantajan velvoitteista ja vaikka yrityksen henkilöstö työskenteleekin pääasiallisesti asiakkaiden toimitiloissa tai asiakkaiden ”saiteilla” ympäri maailmaa, kotiyritys vastaa pääosin myös heihin kohdistuvasta henkilöstöjohtamisesta. Asiakasyrityksen ja kohdeyrityksen työntekijöiden välinen tiivis, päivittäinen yhteistyö projekteissa johtaa kuitenkin usein siihen, että asiakasyrityksen henkilöstöjohtamisen käytänteet pääsevät vaikuttamaan myös kohdeyrityksen työntekijöihin. Kohdeyrityksen työntekijät altistuvat myös asiakasyrityksen paikallisiin käytänteisiin, joten työntekijöiden päivittäiseen toimintaan ja työhön liittyviin kokemuksiin vaikuttavat kotiyrityksen lisäksi myös asiakasyritykset.

3.1.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusaineisto

Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, tutkimuksen kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole todentaa jo olemassa olevia totuuksia vaan

pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 160–164). Laadullisessa tutkimuksessa havaintoyksiköiden määrä on pieni mutta niitä tutkitaan syvällisesti. Saatuja tuloksia ei voi yleistää, sillä tulokset pätevät vain kohdetapauksessa (Kananen 2014:17). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustuloksiin vaikuttaa havaintojen teoriapitoisuus eli se, millainen on yksilön käsitys ilmiöstä ja millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan. Lisäksi tutkimustuloksiin vaikuttaa yksilön oma kokemus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 19–23). Kauppatieteissä kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena yleensä on lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005:16).

Tutkimuksen lähestymistapa on induktiivinen. Yksittäisiä, empiirisiä havaintoja tulkitaan lähilukuisesti ja siitä nostetaan merkittäväksi katsottuja teemoja. Havaintomateriaalia ja merkittäviä teemoja muotoillaan yleisemmiksi luokittelukategorioiksi josta päädytään yleisiin merkityksiin. Havaintomateriaalista seulotaan tutkittavan asian kannalta merkitykselliseksi nousseet avainkategoriat. (Hirsjärvi ym. 2013: 266).

Tutkimusstrategiana on käytetty tapaus- eli casetutkimusta (case study), joka on yleisimpiä liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa käytettyjä laadullisia menetelmiä. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena myös sen vuoksi, että tapaustutkimus tuo monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin, joissa Koskisen (ym. 2005: 154-157) mukaan ei ole aina varaa puhdasoppiseen teoretisointiin. Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tyypillisimmin tapaustutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2013: 134-135).

3.1.3 Aineiston keruu

Empiirinen tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluin eli puolistrukturoiduin teemahaastatteluin, jonka tavoitteena on löytää tutkimuksen tarkoituksen mukaisia, merkityksellisiä vastauksia. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ja kysymykset ovat ennalta tiedossa, mutta haastateltava voi poiketa kysymysten järjestyksessä ja tarvittaessa myös lisätä tarkentavia kysymyksiä. Kysymyksillä ei välttämättä tarvitse olla tarkkaa muotoa ja haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75; Hirsjärvi ym. 2013: 208; Koskinen ym. 2005: 104-105)

Tutkimusaineiston laadun ja eri näkökulmien takaamiseksi, laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan, tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2013: 164). Haastatellut henkilöt edustavat organisaation eri tasoja. Tutkimukseen haastateltiin kohdeyrityksen henkilöstöpäällikön lisäksi neljää kohdeyrityksen työntekijää, jotka työskentelevät organisaation ulkopuolella eri asiakasyritysten projekteissa, kukin erilaisissa työtehtävissä. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin kolmea asiakasyritysten edustajaa, joiden projekteissa työskentelee kohdeyrityksen asiantuntijoita. Asiakasyritysten edustajat koostuvat projektipäälliköstä tai muista henkilöistä, jotka vastaavat asiakasyrityksien projektien miehityksestä sekä vuokrattujen työntekijöiden johtamisesta. Kohdeyrityksen henkilöstöpäällikköä haastateltiin kahteen kertaan koska aineiston analyysissä nousi esiin muutamia seikkoja, joihin tarvittiin tarkentava vastaus henkilöstöpäälliköltä. Muita henkilöitä haastateltiin ainoastaan yhden kerran.

Tutkimukseen haastatellut henkilöt on valittu tarkoituksenmukaisesti edustamaan mahdollisimman kattavasti sekä kohdeyrityksen henkilöstöä että asiakaskuntaa. Valintakriteereihin ei kuitenkaan kuulunut se, että haastatellut specialistit työskentelisivät haastateltujen asiakasyritysten edustajien projekteissa. Mitään viitteitä siihen, että valitut specialistit työskentelisivät valittujen asiakkaiden projekteissa, ei ole.

Henkilö	Rooli
Kohdeyrityksen henkilöstöpäällikkö (HP)	Kotiyrityksen HRM
Kohdeyrityksen työntekijä, Spesialisti 1 (S1)	Asiantuntijan työtehtäviä, useita eri projekteja, useille eri asiakkaille
Kohdeyrityksen työntekijä, Spesialisti 2 (S2)	Asiantuntijan työtehtäviä, useita eri projekteja, useille eri asiakkaille
Kohdeyrityksen työntekijä, Spesialisti 3 (S3)	Asiantuntijan työtehtäviä asiakkaan toimitiloissa
Kohdeyrityksen työntekijä, Spesialisti 4 (S4)	Asiantuntijan työtehtäviä asiakkaan toimitiloissa
Asiakasyritys X:n edustaja (A1)	Miehittää asiakkaan projekteja
Asiakasyritys Y:n edustaja (A2)	Projektipäällikkö
Asiakasyritys Z:n edustaja (A3)	Johtaa asiakkaan projekteja ”saiteilla”

Taulukko 3. Haastatellut tahot.

3.1.4 Aineiston analyysi ja tutkimustulosten esittely

Tutkimuksessa on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa ensin aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Toiseksi, aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään, ja viimeiseksi aineistosta luodaan valikoidun datan perusteella teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108-113). Aineisto analysoitiin siten, että haastattelut kuunneltiin ja kirjoitettiin auki sana sanalta. Tämän jälkeen haastatteluihin perehdyttiin tarkasti ja niistä etsittiin tutkimuksen kannalta merkityksellisiä, pelkistettyjä ilmauksia, jotka kategorisoitiin eri ryhmiin tiettyjen teemojen mukaisesti.

Tutkimustulokset kategorisoitiin niihin ryhmiin, jotka nousivat selkeimmin esiin aineiston analyysissä. Aineistosta nousseet havainnot esitellään kahdessa eri luokassa. Ensin tarkastellaan työntekijöiden ja kotiyrityksen välistä suhdetta ja sitä, miten kotiyritys vaikuttaa eri HR-käytänteisiin. Toiseksi tarkastellaan työntekijöiden ja vastaanottavan yrityksen välistä suhdetta ja sitä, miten vastaanottava yritys, eli asiakasyritys, vaikuttaa eri HR-käytänteisiin.

Tutkimustulosten esittelyssä käytetään runsaasti suoria lainauksia haastatteluista. Suorien lainauksien tarkoitus on havainnollistaa esitettäviä asioita ja varmistaa tutkimustulosten oikeellisuus. Lainauksiin on lisätty hakasulkeiden sisään tekstejä, joiden tarkoituksena on selventää sitä, mitä haastateltava on sanomallaan tarkoittanut. Lisäksi, tutkimukseen osallistuneiden tahojen anonymiteetin takaamiseksi, hakasulkeiden sisällä olevilla teksteillä on vaihdettu haastateltavien yritysten nimiä tai muita tunnistettavissa olevia, tiettyyn yritykseen tai henkilöön liitettäviä asioita. Lainauksiin on merkitty näkemyksen esittänyt taho, taulukon 3 merkintöjen mukaisesti.

3.2 Tutkimustulokset: henkilöstön suhde kotiyritykseen

Tutkimuksen kohdeyritys myi yritysasiakkailleen asiantuntijuutta sisältäviä palveluita työntekijöiden muodossa. Kohdeyritys voidaan nähdä taustatoimijana tai hallinnollisena yksikkönä, joka vastaa työnantajan velvoitteista. Työntekijöiden päivittäiset kontaktit kotiyritykseen ovat hyvin vähäisiä, sillä he työskentelevät pääsääntöisesti asiakasyritysten osoittamissa toimitiloissa, asiakasyrityksen johdon alaisuudessa.

3.2.1 Kotiyrityksen rooli päivittäisessä toiminnassa

Haastatteluista voitiin havaita, että kotiyritys ei näy työntekijöiden arjessa päivittäin. Kaikki työhön liittyvät ohjeistukset ja päivittäisjohtaminen tulee vastaanottavan yrityksen suunnalta. Tutkimuksen kohdeyrityksen rooli on suuri siinä vaiheessa, kun se hankkii asiakkaita ja myi näille asiantuntijoiden osaamista. Työntekijöille kotiyritys näkyy eritoten projektin alkuvaiheessa, jolloin kotiyrityksen taustahenkilöt antavat työntekijälleen alkutietoja tulevasta työtehtävästä asiakkaan projektissa sekä kyseiseen projektiin liittyvistä käytännön järjestelyistä. Esimerkiksi työntekijä S2:n mukaan kotiyritys näkyy etenkin projektien alkumetreillä, jolloin kotiyritykseltä tulee tietoja muun muassa siitä, missä on paikallinen työterveys. Kotiyritys näkyy myös silloin, kun työsuhteeseen liittyvät asiat muuttuvat. Esimerkiksi mikäli työsuhteen kesto täytyy pidentää, kotiyritykselle ilmoitetaan asiasta. Myös mikäli työsuhteessa ilmenee joitain ongelmatilanteita, työntekijät ovat yhteydessä kotiyritykseen.

”Kun tää projekti oli enempi alkumetreillä niin [kotiyritykseltä] tuli tietoa että missä täällä on paikallinen työterveys ja tällöisiä asioita.” (S2)

”No ei se [kotiyritys] itse asiassa hirveesti näy... totta kai jos on jotain ongelmia niin sitten oon sinnekin päin yhteydessä mutta periaatteessa kaikki työhön liittyvät käytännön asiat hoidetaan [asiakasyrityksen] kanssa.” (S4)

Vaikka päivittäisiä kontakteja kotiyritykseen ei ole, työntekijöiden ja henkilöstöpäällikön mukaan kotiyrityksen rooli taustatoimijana näkyy kuukausittain esimerkiksi tuntikirjauksissa ja matkalaskuissa, jotka lähetetään kotiyritykseen. Lisäksi kotiyritys näkyy vahvasti sisäisessä viestinnässä. Henkilöstöpäällikön mukaan viestinnässä korostuu erityisesti työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvät asiat. Sisäisen viestinnän avulla yritys pyrkii siis pitämään huolta työntekijöistään, tarvittaessa se myös lähettää ulkomailla työskenteleville työntekijöilleen ulkoministeriön matkustustiedotteita.

”Hyvin vähänhän se [kotiyritys] näkyy, että ei se päivittäin mutta viikoittain ja kuukausittain tapahtuvassa raportoinnissa ja tuntien kirjaamisessa ja matkalaskujen ja kulujen kirjaamisessa, se näkyy lähinnä tällöisenä hallinnollisena yksikkönä” (S2)

”[Kotiyritys näkyy] luonnollisesti aina kun kuunvaihe lähestyi niin silloin aina nää tuntikirjaukset ja tällaiset ilmoitusasiat kilometrit ja muut piti aina muistaa ja huomioida ja, ei se sillä tavalla päivittäisessä näkynyt.” (S3)

Joissain tapauksissa kotiyritys näkyy työntekijöiden työvaatteissa, mutta haastateltujen työntekijöiden mukaan he käyttävät pääasiassa työvaatteita, joissa on vastaanottavan yrityksen tunnisteet.

”Joskus saattaa olla [kotiyrityksen] työvaatteita päällä mutta ei se mun tapauksessa niin usein” (S1)

3.2.2 Rekrytointi ja henkilöstövalinnat

Tutkimuksen kohdeyritys vastaa luonnollisesti itse omista rekrytoinneistaan, mutta henkilöstövalinnoissa asiakasyritys tulee mukaan. Kotiyritys neuvottelee asiakasyrityksen kanssa siitä, minkälaista työvoimaa asiakas tarvitsee, milloin asiakas tarvitsee työvoimaa ja kuinka pitkäksi aikaa. Tutkimuksen kohdeyrityksessä myynti ja rekrytointi kulkevat käsi kädessä.

”Yleensä se menee niin että meidän rekrytointi henkilö, joka on sama kuin myyntihenkilö, pystyy aikalailla helposti osoittamaan asiakkaalle että tällaisia osajia olisi tällä hetkellä” (HP)

Kuten mainittu, asiakas on hyvin vahvasti mukana henkilöstövalinnoissa. Asiakasyritysten edustajien sekä kotiyrityksen henkilöstöpäällikön haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöstövalinnoissa käytetään käytännössä kolmea eri tapaa. Tavoista nopein ja vaivattomin tulee kyseeseen silloin, kun tietty kohdeyrityksen asiantuntija on asiakkaalle heidän aikaisemmista projekteistaan tuttu, jolloin asiakas voi kysyä suoraan, onko jokin tietty työntekijä käytettävissä. Mikäli mitään esteitä ei ilmene, työntekijä voi siirtyä hyvinkin nopeasti asiakkaan projektiin. Toisessa tavassa, joka on henkilöstöpäällikön mukaan yleisin etenkin uusien työntekijöiden tai uusien asiakkaiden tilanteessa, asiakasyrityksen edustajat haastattelevat kohdeyrityksen nimeämää työntekijää varmistaakseen että *”henkilö on varmasti kartalla”* (HP). Kolmannessa tavassa asiakasyritys luottaa kohdeyrityksen arviointikykyyn, jolloin asiakkaan tekemiä haastatteluja tarvita.

Henkilöstöpäällikön mukaan ennen mahdollista haastatteluvaihetta, kotiyritys tekee alkukartoituksen, jossa se sopii alustavasti työntekijänsä kanssa palkkausasioista ja muista käytännön perusteista. Tämän jälkeen kotiyritys ilmoittaa asiakkaalle, että *”tämmöinen henkilö löytyy ja että hänellä kiinnostusta on”* (HP). Kohdeyritys siis kartoittaa myös työntekijän kiinnostuksen tiettyä projektia kohtaan. Työntekijöistä S1 ja S2 mainitsivat, että myös heillä itsellään on vaikutusmahdollisuuksia siihen, mille yritykselle, missä projektissa, minkälaisissa työtehtävissä tai missä päin maailmaa he työskentelevät.

”[Kotiyrityksen] tapauksessa on se hyvä puoli että jos sä vähä niinkun tympäännyt vaikka, niin sitten on mahdollisuus siirtyä toisen asiakkaan projekteihin vaihtamatta yritystä.” (S1)

Kohdeyrityksen työntekijöillä on myös mahdollisuus hankkia itse itselleen töitä. Eräässä tapauksessa asiakasyritys, jolle kohdeyrityksen työntekijä oli työskennellyt edellisen työnantajan kautta, oli kysynyt häntä myös toiseen projektiin töihin. Uusien asiakashankintojen lisäksi työntekijät voivat myös auttaa yritystä hankkimaan uusia työntekijöitä.

”[Asiakasyritys] otti minuun yhteyttä ja kysyi että onko mulla mahdollisuus tulla tähän projektiin mukaan.” (S2)

”Jos pystyy nimeämään tai rekrytoimaan tai suosittelemaan uusia henkilöitä tai uusia asiakkaita niin niistä saa jonkunlaisia bonuksia.” (S2)

3.2.3 Henkilöstön koulutus ja kehitys

Tutkimuksen kohdeyrityksen liiketoiminta perustuu hyvin vahvasti työntekijöiden osaamistasoon, joten henkilöstön koulutus ja kehitys ovat avainroolissa. Henkilöstöpäällikön mukaan kohdeyritys on ottamassa käyttöön uutta osaamisen hallintajärjestelmää, johon yritys saa dokumentoitua henkilöstön osaamisen. Työkalun avulla on mahdollista havaita yksilöllisiä osaamis- ja kehitys tarpeita sekä osoittaa asiakkaalle konkreettisesti työntekijän osaamisalueet ja osaamistason. Järjestelmästä saadaan suodatettua erilaisia osaamismatriiseja, jonka avulla yritys voi kartoittaa mahdollisia kuiluja osaamisessa. Osaamiskuilujen paikantamisella yritys saa selville yksilötason kehitystarpeet sekä yritystason kehittämistarpeet. Yritystason tarpeita voidaan tasata joko henkilöstön koulutuksella tai rekrytoimalla uusia osaajia.

”[Järjestelmän avulla] saadaan selville mahdollisia kuiluja [osaamisessa] ihan yksilötasolla, että mitä voisi kehittää. Myös toimenkuva tasolla voidaan kattavasti koko yrityksen mittakaavassa katsoa että millä osa-alueilla meillä olisi tarvetta saada osaamista joko koulutuksen tai rekrytoinnin kautta.” (HP)

Asiakkaat vaativat kohdeyrityksen työntekijöiltä tietyntäsoista osaamista, joten kohdeyrityksen on ylläpidettävä ja kehitettävä osaamistasoa jatkuvasti. Henkilöstön koulutuksesta ja kehityksestä vastaa pääosin kotiyritys, mutta haastatteluissa kävi ilmi myös tilanteita, joissa asiakasyritys oli kouluttanut kohdeyrityksen työntekijöitä. Asiakkaan tarjoamat koulutukset ovat useimmiten tiettyyn projektiin liittyviä koulutuksia. Kohdeyrityksen työntekijöistä S1 ja S2 mainitsivat, että jos ja kun he käyvät jonkin koulutuksen niin kotiyritys on siitä vastuussa. Tilanne on eri, mikäli tiettyssä projektissa vaaditaan jotain tiettyjä koulutuksia. Tällöin asiakasyritys hoitaa yksittäiseen projektiin liittyvät perehdytykset ja koulutukset. Työntekijä S4 mainitsi, että vastaanottava yritys vastaa työhön liittyvistä koulutuksista.

”Ensi viikolla on tällainen koulutus niin se menee [kotiyrityksen] piikkiin.” (S2)

”Jos joku maksullinen kurssi olisi niin kyllä mä varmaan [kotiyritykselle] sen laskun laittaisin.” (S1)

”Kaikki tapahtuu täällä [asiakasyrityksessä], että lähinnä [asiakasyritys] hoitaa niitä [koulutuksia] jos on työhön liittyvää.” (S4)

Tutkimuksen kohdeyrityksessä ei tällä hetkellä käydä varsinaisia, säännöllisiä kehityskeskusteluja. Tämän hetkiset kehityskeskustelutyypiset palautteenannot ovat olleet enemmänkin sellaisia keskusteluja, joissa on käyty läpi työntekijän suoriutumista tiettyssä projektissa, projektin päätyttyä. Henkilöstöpäällikön mukaan yritys on kuitenkin viime aikoina ottanut käyttöön *”ihan oikean kehityskeskustelumallin”* (HP). Tulevien kehityskeskustelujen aikana kotiyrityksen esimies kartoittaa työntekijän osaamista muun muassa asiakkailta tulleiden palautteiden avulla. Kehityskeskusteluissa korostuu asiakkaan antama palaute, sillä päivittäistä kontaktia kotiyrityksen ja työntekijän välillä ei ole. Kehityskeskustelut ovat osa edellä mainittua osaamisen hallintajärjestelmää.

”Aina siinä vaiheessa kun projekti päättyy niin meillä on tällaiset keskustelut ja sitten kun uusi projekti on alkamassa niin keskustellaan, päivitetään sitä CV:tä ja lähdetään siltä pohjalta” (HP)

3.2.4 Suoriutumisen johtaminen ja arviointi

Suoriutumisen johtaminen ja työntekijöiden arviointi ovat erityisen vaikeita henkilöstön työskennellessä organisaatiorajojen ulkopuolella, toisen yrityksen johdettavissa. Kotiyrityksen rooli suoriutumisen johtamisessa korostuu projektin alkuvaiheessa, jolloin työntekijän kanssa sovitaan projektikohtaisista asioista ja tavoitteista. Henkilöstöpäällikön mukaan työntekijä saa tiedon muun muassa siitä, millainen projekti on kyseessä ja kenelle henkilölle hän raportoi ja on vastuussa työstään. Kotiyritys antaa työntekijälleen myös alkuperehdytyksen projektiin, joka sisältää tiettyjä tehtäväkohtaisia asioita sekä esimerkiksi työturvallisuusasioita.

”Me valmistellaan tiettyyn pisteeseen se meidän työntekijä että millä asenteella mennään ja miten koitetaan hoitaa.” (HP)

”Meillä on aina tällainen briiffaus henkilölle ennen kuin hän lähtee projektiin, että on tietyt työturvallisuusasiat mitä käydään läpi ja tietyt tehtäväkohtaiset asiat, että ei sinne tarvitse ihan ummikkona lähteä, että on tavallaan sitten kartalla projektista mihin on menossa.” (HP)

Työsuhteen aikana asiakasyritys vastaa kohdeyrityksen työntekijöiden päivittäisjohtamisesta. Kotiyritys seuraa henkilöstön työtä jossain määrin. Työntekijät raportoivat kotiyritykselle mistä tunnit ja tehdyt työt ovat kostuneet. Henkilöstöpäällikön mukaan kotiyritys ei vaadi työntekijöiltään varsinaista raporttia tehdystä työstä.

”Työajan seuranta on lähinnä sitä tuntikirjausta ja sitten siellä on myös kommenttikohta mihin laitetaan mitä on tehty.” (HP)

”Kuukausittaisen tuntiraportoinnin lisäksi mulla on sellainen lokikirja, minkä mä lähetän kuukausittain sekä kotiyritykselle että asiakasyrityksen esimiehelle missä on ihan päivittäin kerrottu muutamalla ranskalaisella viivalla että mitä töitä mä oon minäkin päivänä tehnyt että se on se työraportointi systeemi” (S2)

Suoriutumisen arviointi vaikeutuu tilanteessa, jossa työnantajalla ei ole suoraa, päivittäistä kontaktia työntekijöihin. Lisäksi työntekijän lähimmät esimiehet ovat usein asiakasyrityksen työntekijöitä. Henkilöstöpäällikön mukaan yritys saa tällä hetkellä asiakkailtaan palautetta kirjallisesti asiakaskyselyiden kautta, jossa ei tosin oteta kantaa yksilön suoriutumiseen. Tällä hetkellä kohdeyritys saa yksittäisten työntekijöiden suoriutumisesta palautetta ainoastaan suullisesti. Kyseinen toimintamalli on saattanut olla toimiva, mutta henkilöstömäärän kasvaessa dokumentoidun, yksittäiseen työntekijään kohdistuvan palautteen ja suoriutumisen arvioinnin merkitys kasvaa.

”Suullisesti ei oo sitä systematiikkaa, mutta me pyritään nyt siihen että saadaan sitä dokumentoitua systemaattisempaa palautetta, sillä se on myös työntekijälle helpommin todennettavissa.” (HP)

Aiemmin mainittu osaamisen hallintajärjestelmä toimii työkaluna myös suoriutumisen arvioinnissa. Henkilöstöpäällikön mukaan työntekijä arvioi itse itseään ja omaa suoriutumistaan järjestelmään. Kehityskeskustelujen ja suullisen palautteen pohjalta myös kotiyrityksen esimiehet arvioivat työntekijöitä osaamisen hallintajärjestelmään. Tämän lisäksi kohdeyritys on siirtymässä siihen, että tulevaisuudessa myös asiakas arvioisi kohdeyrityksen työntekijöiden suoriutumista järjestelmään. Asiakkaiden ottaminen mukaan työntekijöiden arviointiprosessiin korostaa tutkimuksen kohdeyrityksen ja sen asiakkaiden välistä luottamusta sekä tiivistä verkostoyhteistyötä.

”Se on nyt agendalla, että saadaan kaikista työntekijöistä se info ylös. Ja loppuvuodesta voidaan käynnistää myös se että sitten asiakkaat pystyisi arvioimaan sinne sitä tietoa” (HP)

3.2.5 Sitoutuminen kotiyritykseen ja sen tavoitteisiin

Kotiyritys ei aseta konkreettisia, suoraan työhön liittyviä tavoitteita työntekijöilleen, jotka työskentelevät asiakasyritysten projekteissa. Konkreettiset tavoitteet tulevat asiakasyritykseltä. Henkilöstöpäällikön mukaan kotiyrityksen asettamat tavoitteet liittyvät asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaan asettamiin tavoitteisiin. Käytännössä kotiyrityksen ja asiakkaan tavoitteet täydentävät toisiaan. Yrityksillä on yhteinen tavoite, joka on hoitaa projekti kunnolla loppuun.

”Me ollaan aina se kumppani mielessä meidän asiakkaiden kanssa että kyllä meillä on aina yhteinen tavoite saada se projekti hoidettua ennen kaikkea.” (HP)

”No kyllähän ne [asiakasyrityksen ja kotiyrityksen tavoitteet] kohtaa siinä, sehän on loppujen lopuksi sama asia. Kun työt hoitaa hyvin niin se on hyvä molemmille.” (S1)

”No kyllä tietysti semmoinen yleisviisas vastaus olisi että molempien [tavoitteisiin olen sitoutunut] mutta tietysti lähempänä on tän loppuasiakkaan, kun nää on niin paljon konkreettisempia että tietty homma pitää saada valmiiksi tietyn ajan kuluessa. Kotiyrityksen kannalta karkeasti ajateltuna se tavoite on tietysti se sama, se että se saa laskutustunteja sen verran että saa palkkaa.” (S2)

Haastatteluissa voitiin havaita, että kohdeyrityksen työntekijät ovat hyvin sitoutuneita suorittamaan työtehtävänsä tietyssä projektissa loppuun. Haastatteluissa korostui kuitenkin se, että vaikka työntekijät ovat sitoutuneita tiettyyn projektiin, he eivät ole sitoutuneita tiettyyn asiakkaaseen. Lisäksi, vaikka asiakas vaikuttaa työntekijän päivittäiseen toimintaan voimakkaammin kuin kotiyritys, jokainen haastateltu kotiyrityksen työntekijä mainitsi olevansa tyytyväinen nykyiseen työnantajaansa. Vaikka kotiyritys ei näy päivittäisessä toiminnassa, työntekijät ovat sitoutuneita siihen.

”Mun mielestä ne [kotiyrityksen työntekijät] sitoutuu tekemään sen työnsä aina mahdollisimman hyvin, meidän arvoja noudattaen.” (HP)

”Kun ei oo suoraan sen loppuasiakkaan palveluksessa niin siihen ei sitten siinä mielessä oo siihen tiettyyn asiakkaaseen niin sitoutunut.” (S2)

3.2.6 Työsuhdeasiat

Kohdeyritysten työntekijöiden työn luonne poikkeaa hyvin vahvasti perinteisestä työstä, jossa työympäristö tai työyhteisö ei juuri muutu vuosien varrella. Kohdeyrityksen työntekijöiden työ tapahtuu usein ulkomailla, lyhyissä jaksoissa, eri projekteissa, eikä saman työnantajan työntekijöitä useinkaan ole samassa projektissa. Työympäristö vaihtelee paljon, joten työntekijän ympärille ei ehdi muodostua työyhteisöverkostoa. Haastatteluissa kävi ilmi, että joissain tapauksissa työntekijä työskentelee yksin tietyn työtehtävän parissa, joten niin sanottuja työkavereitakaan ei aina ole. Tämän vuoksi tutkimuksen kohdeyritys pyrkii sisäisen viestinnän keinoin olemaan läsnä työntekijöidensä arjessa. Sisäinen viestintä on henkilöstöpäällikön mukaan työkalu, jolla organisaatorajojen ulkopuolella työskentelevää henkilöstöä johdetaan, sillä muuta päivittäistä kontaktia kotiyrityksen ja työntekijöiden välillä ei ole. Viestinnällä yritys

pyrkii myös tukemaan työntekijöitään, jotta he tietävät että tarvittaessa he saavat kotiyritykseltään apua, sekä työhön että vapaa-aikaan liittyvissä asioissa.

”Me koitetaan luoda sellaista vahvaa yrityskulttuuria, että meillä olisi sellainen kannustava ilmapiiri ja me-henki. Koitetaan tehdä mahdollisimman helpoksi se, että meitä olisi mahdollisimman helppo lähestyä. Ja että meiltä saisi mahdollisimman nopeasti sitä tukea ja backuppia jos sitä tarvii, että sitten nämä käytännön asiat sujuisi mahdollisimman joustavasti... Jos sitä apua tarvii niin sitä saa.” (HP)

Henkilöstöpäällikön mukaan työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen seuranta on yksi tärkeimpiä sisäisen viestinnän osa-alueita. Yritys lähettää joka toinen kuukausi työntekijöilleen työhyvinvointikyselyn, jossa kartoitetaan työkyvyn ja työssä jaksamisen lisäksi myös muita käytännön asioita, esimerkiksi asumiseen liittyen. Henkilöstöpäällikkö mainitsi, että kotiyritys näkyy työntekijöiden arjessa nimenomaan työhyvinvointikyselyiden kautta. Myös jokainen haastatelluista henkilöistä mainitsi haastatteluissa, että työhyvinvointikysely on yksi vahvimmista keinoista, jolla yritys pitää kontaktia työntekijöihin.

”Enemmän se työhyvinvointikysely on näkyvä että se tulee joka toinen kuukausi mailiin ja siihen on vastattava ja sitten sinne yleensä tulee käytännön juttuja esimerkiksi asumisesta ihmiset kommentoi ja semmoisia asioita.” (HP)

”Joka toinen kuukausi tehdään tällainen työhyvinvointikysely, missä seurataan työntekijöiden terveydentilaa ja mielialaa ja tällaista.” (S1)

”Mun käsittääkseni se on ihan positiivinen juttu että sitä [työhyvinvointia] yritetään seurata. Että mä tiedän, että tässä meidän yrityksessä se ei oo ihan helppoa. Just että kun on miehiä jotka kiertää ihan jatkuvasti niin kuin mäkin ja sitten ku sielä toimistolla käy niin se on niinkun semmoinen näyttäytymiskäynti vaan.” (S1)

3.2.7 Aikaan liittyvä konsistenssi

Aikaan liittyvällä konsistenssilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee häneen kohdistuvien HR-käytänteiden samanlaisiksi ajan kuluessa. Esimerkiksi työaikojen, palkkausjärjestelmien, työsuhde-etujen ja muiden työsuhteeseen liittyvien käytäntöjen odotetaan pysyvän samanlaisina seuraavanakin vuonna. (Marchington ym. 2009; Marchington ym. 2011)

Aikaan liittyvä konsistenssi korostuu erityisesti yritysverkostoissa, joissa henkilöstö siirtyy nopeaan tahtiin projektista toiseen. Lisäksi tutkimuksen kohdeyritys toimii hierarkkisissa kärkiyritysverkostoissa, jossa asiakasyritysten vaikutus HR-käytänteisiin on tyypillisesti suuri. Kohdeyrityksen henkilöstöpäällikön mukaan HR-käytänteet menee kunkin projektin mukaan, jolloin myös työntekijöihin kohdistuvat HR-käytänteet muuttuvat työntekijän siirtyessä projektista toiseen. Eroavaisuuksia voidaan havaita luonnollisesti esimiestyössä ja tavoitteissa, mutta myös työajoissa ja lomakäytännöissä. Eri asiakasyrityksillä on myös erilaiset toimintamallit siihen, miten paljon he tarjoavat koulutusta projektissa työskentelevälle, yrityksen ulkopuoliselle henkilöstölle.

”Kyllä totta kai [asiakas] vaikuttaa [HR-käytänteisiin], me mennään ennemminkin niin kuin asiakaslähtöisesti... Että meidän HR-käytännöt mukautuu sitten niiden asiakaskäytäntöjen mukaan tiettyyn pisteeseen saakka. Se on meille ihan lähtökohta että me halutaan tehdä nimenomaan niin päin sitten”. (HP)

”Jokaisella asiakkaalla on tietenkin erilaiset sopimukset, missä on määritetty työajat ja tämmöset asiat hyvinkin sen projektin tarpeitten ja aikataulujen mukaan että ne toki vaihtelee ja vaikuttaa. Ja sitten käytänteet myös, että minkälaisia vaikka turvallisuusvaatteita pitää olla tai mitä lasketaan työajaksi tai miten menee lomakäytännöt tai muuta vastaavaa” (HP)

Tutkimukseen haastatelluista kohdeyrityksen työntekijöistä S1 ja S2 ovat työskennelleet useammalle asiakasyritykselle, useissa eri projekteissa. Työntekijät S1 ja S2 sekä kohdeyrityksen HR-päällikkö mainitsivat, että työmaissa on selkeitä eroja. Eri projekteissa on erilaiset käytännöt ja toimintatavat. Työntekijä S2 kertoi, että yksi selkeimmistä eroista löytyy työajoissa. Aikaisemmin S2 työskenteli projektipäällikkönä, *”se on sellainen homma että siinä tulee pitkiä päiviä ja viikonloppuja tehtäväksi” (S2)*. Vastakohtaisesti, hänen nykyinen työtehtävä on *”puhtaasti konttorityöaikoja noudatteleva homma” (S2)*. Työntekijä S1 on kiertänyt eri asiakkaiden eri projekteissa jo vuosia. Hänen mukaansa *”meidän [kohdeyrityksen työntekijöiden] täytyy seurata sen asiakasyrityksen käytäntöjä”*, joten myös kyseiset käytännöt vaihtelevat siirryttäessä projektista toiseen. Asiakkaan lisäksi käytäntöihin vaikuttaa joissain tapauksissa myös loppuasiakas sekä projektin kohdema. Loppuasiakas vaikuttaa esimerkiksi työmaan sääntöihin ja työturvallisuuskäytäntöihin. Henkilöstöpäällikön mukaan paikallinen työkuultuuri voi vaikuttaa esimerkiksi työaikarytmiin.

”Joissain maissa vapaapäivä on perjantai sunnuntain sijasta, se vaikuttaa tietenkin työaikarytmiin.” (HP)

Henkilöstöpäällikön mukaan kotiyrityksen työntekijät suhtautuvat HR-käytänteiden muuttumiseen hyvin ymmärtäväisesti, eroista ei ole koitunut ongelmia ja kaikki työntekijät ovat sopeutuneet eri projektien käytäntöihin. Työntekijät eivät nähneet, että käytänteiden eroavaisuudet eri projekteissa olisivat olleet liian suuria.

”Yleensä he [kotiyrityksen työntekijät] vaan haluaa tehdä sen työn. Tosi hienosti he sen sisäistää että he on osa sitä porukkaa ja he haluaa mennä kohti sitä yhteistä tavoitetta.” (HP)

”Totta kai niissä on omat systeeminsä joka paikassa, mutta ei ne nyt sillälailla ihan hirveesti kuitenkaan [vaihtelee]. Mutta valehtelisin jos sanoisin, ettei ne [HR-käytännöt] mitenkään muuttuisi.” (S1).

3.3 Tutkimustulokset: henkilöstön suhde asiakasyritykseen

Tutkimuksen kohdeyrityksen asiakkaat hankkivat ulkopuolista työvoimaa projekteihinsa usein siksi, jotta he voivat tasata työkuormaa ruuhka-aikoina. Asiakkaiden edustajien mukaan projektiliiketoiminnassa ei ole mahdollista pitää valtavaa määrää henkilöstöä. Lisäksi ulkopuolisen työvoiman hankkimisen syyksi mainittiin myös harvinaiset työtehtävät, joiden vaatimaa osaamista ei löydy yrityksen sisältä. Myös kohdeyrityksen henkilöstöpäällikkö mainitsi, että hankkimalla palvelun kohdeyrityksestä, asiakas voi keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Asiakasyritykset käyttävät tutkimuksen kohdeyrityksen työntekijöitä useisiin eri projekteihin, vaihteleviin työtehtäviin. Asiakkaiden mukaan ulkopuolelta hankitaan vain sellaista työvoimaa, jonka osaamistaso on varmasti riittävää. Asiakasyrityksen edustaja A1 mainitsi, että yritys haluaa *”pitkän tähtäimen yhteistyökumppaneita, jotka ovat taitotasoltaan verrattavissa meidän omaan henkilöstöön.” (A1)*

Kaikki tutkimukseen osallistuneet asiakasyritysten edustajat korostivat, että kohdeyrityksen työntekijät edustavat projekteissa nimenomaan asiakasyritystä. Myös kohdeyrityksen työntekijät kertoivat, että toimiessaan vastaanottavan yrityksen projektissa, he edustavat tätä nimenomaista asiakasyritystä ulkopuolisille, kolmansille osapuolille. Useimmiten kohdeyrityksen henkilöstö näkyikin loppuasiakkaalle

asiakkaan työntekijänä. Joissain tapauksissa esimerkiksi nimikyltteihin on lisätty sana ”partner” ilmaisemaan alihankkijan asemaa. Asiakkaan toimitiloissa, työmaalla tai ”saiteilla” toimiessaan, kohdeyrityksen henkilöstöä koskee täysin samat säännöt, vaatimukset ja esimerkiksi turvallisuusohjeet kuin asiakkaan omaa henkilöstöä.

”Elikkä tavallaan me otamme heistä [kohdeyrityksen työntekijöistä] moraalisen vastuun sinä aikana kun he työskentelevät meille.” (A3)

Henkilöstön ja vastaanottavan yrityksen välinen suhde riippuu hyvin vahvasti siitä, miten pitkiä aikoja he työskentelevät samalle asiakasyritykselle, samassa projektissa, samoissa toimitiloissa, samojen kollegoiden kanssa. Haastattelujen aikana voitiin havaita, että ne kotiyrityksen työntekijät jotka työskentelevät pitkiä aikoja samassa työympäristössä, kokivat että suhde asiakasyritykseen on tiiviimpi kuin kotiyritykseen.

”Mä teen töitä [asiakasyritykselle] – [kotiyritys] maksaa palkan.” (S4)

3.3.1 Asiakasyrityksen rooli päivittäisessä toiminnassa

Sen lisäksi, että kohdeyrityksen henkilöstöä koskee asiakasyrityksen tai sen loppuasiakkaan määrittelemät säännöt ja työmaakäytännöt, asiakasyritys näkyy kohdeyrityksen henkilöstölle kaikin tavoin ”vastaanottavana” yrityksenä. Kuten aikaisemmin mainittiin, vastaanottava yritys ottaa kotiyrityksen työntekijöistä ”moraalisen vastuun” (A3). Tiiviin suhteen vuoksi asiakasyritys vaikuttaa hyvin vahvasti kohdeyrityksen työntekijän päivittäiseen toimintaan. Asiakasyritys näkyy kohdeyrityksen työntekijöille päivittäisessä toiminnassa paljon enemmän kuin heidät palkannut kotiyritys.

Asiakasyritys näkyy myös ulospäin. Useissa tapauksissa kohdeyrityksen henkilöstö käyttää asiakkaan tunnuksilla varustettuja vaatteita. Joissain tapauksissa asiakasyritys näkyy myös sähköpostin loppuosassa. Nimikylteissä on hieman eroavaisuuksia. Haastatteluissa tuli esiin, että nimikylteissä käytetään kolmea eri tapaa: (1.) ainoastaan asiakasyritys, (2.) asiakasyritys ja ”partner” -lisätunniste, tai (3.) ainoastaan kotiyritys. Lisäksi asiakasyritys näkyy monessa päivittäisessä toiminnassa, kuten työajoissa, lomaajoissa, esimiestyössä ja tavoitteissa.

Myös kohdeyrityksen henkilöstöpäällikkö kertoi, että riippuen työmaasta ja tilanteesta, joskus asiakasyritys haluaa että kaikki projektissa työskentelevät henkilöt pukeutuvat

kyseisen yrityksen vaatteisiin. Henkilöstöpäällikön mukaan on selvää, että asiakasyritys vaikuttaa vahvasti kohdeyrityksen asiantuntijoiden työhön. Työ tapahtuu asiakkaan toimitiloissa, jonka lisäksi kohdeyrityksen asiantuntijoiden ympärillä oleva työyhteisö koostuu pääasiassa asiakkaan henkilöstöstä. Kotiyrityksen vaikutus sen omien työntekijöiden päivittäiseen työhön on tämän vuoksi melko vähäistä.

”Useimmat haluaa että jos työskennellään siellä tiimissä niin näytään asiakkaan vaatteissa ja logoissa.” (HP)

”Tottakai se on se ydinporukka siellä missä tapahtuu se kaikki työssä oppiminen ja ne käytännöt ja sellaiset asiat, että meidän ei vaikuteta niihin.” (HP)

3.3.2 Asiakkaan vaikutus henkilöstövalintoihin

Useimmissa, etenkin isoimmissa projekteissa asiakasyritys tekee projektisuunnitelmien yhteydessä projektin henkilöstösuunnitelman, joissa huomioidaan myös yrityksen ulkopuolelta hankittava työvoima. Asiakasyritys arvioi millä taidoilla varustettuja henkilöitä he tarvitsevat, jonka jälkeen he ottavat yhteyttä kohdeyritykseen.

”Eli prosessihan menee käytännössä niin että kun meillä on joku aukko jossakin niin mä oon yhteydessä [kohdeyritykseen] ja kysyn että löytyisikö tällä kompetenssilla ihmistä näinä päivänmäärinä täksi ajaksi, ja sitten he antavat nimen ja mikäli minä sen nimen hyväksyn niin sitten edetään.” (A1)

Myös muut asiakasyritysten edustajat mainitsivat, että heillä on täysi päätäntävalta siihen, keitä henkilöitä he valitsevat käyttää projekteissaan. Asiakkaat kertoivat, että osa kohdeyrityksen henkilöstöstä oli heille tuttuja aikaisemmista projekteista, joten he saattoivat kysyä kohdeyritykseltä suoraan, oliko jokin tietty työntekijä tiettyyn aikaan käytettävissä.

”Oon tässä vuosien saatossa oppinut tuntemaan [kohdeyrityksen] työntekijöitä, niin silloin kun on joku tietty tehtävä mielessä ja tiedän tietyn henkilön sieltä joka on pätevä niin kyllä mä kysyn onko tämä henkilö vapaana, jos on niin kyllä oon saanut hänet.” (A2)

Mikäli aikaisemmista projekteista tutut henkilöt eivät olleet käytettävissä, kohdeyritys ehdotti toista työntekijää. Asiakasyritykselle tuntemattomien henkilöiden kohdalla prosessi eteni usein niin, että asiakasyrityksen edustaja haastatteli työntekijää ennen

lopullista hyväksyntää. Kaikissa tapauksissa asiakasyrityksen edustajalla oli täysi päätösvalta ensinnäkin siihen, mistä yrityksestä ulkopuolista työvoimaa hankitaan. Toiseksi, päätösvalta oli myös siihen, keitä henkilöitä valitusta yrityksestä päätetään käyttää. Vaikka asiakkaalla oli täysi päätösvalta, he korostivat henkilöstövalinnoissa yhteistyötä kohdeyrityksen kanssa.

”Kyllä me yhdessä [kohdeyrityksen] kanssa sovitaan että kuka lähtee ja minnekin.”
(A1)

3.3.3 Asiakkaan vaikutus koulutukseen ja kehitykseen

Asiakasyritykset vaativat tietyntäsoista osaamista kohdeyrityksen työntekijöiltä, mutta pääsääntöisesti asiakkaiden omat sisäiset koulutukset ja henkilöstön kehittämistoimet eivät koske ulkopuolista työvoimaa. Kuitenkin, mikäli tilanne vaatii, asiakasyritys kouluttaa myös ulkopuolista henkilöstöä, esimerkiksi tutkimuksen kohdeyrityksen työntekijöitä. Tämän tyyppisiä tilanteita ovat esimerkiksi työmaakohtaiset, työturvallisuuteen liittyvät koulutukset. Lisäksi asiakkaat kouluttavat kohdeyrityksen henkilöstöä tilanteissa, joissa työmaalle tulee esimerkiksi jokin erikoisosa, jonka käyttöön heidätkin on tarpeen kouluttaa. Käytännössä tutkimukseen haastatellut asiakkaat tarjoavat kohdeyrityksen henkilöstölle vain projektin vaatimat koulutukset.

Kohdeyrityksen työntekijät ovat asiakasyritysten kanssa samoilla linjoilla. Asiakas tarjoaa koulutuksen, mikäli heidän työnsä vaatii jonkin pakollisen koulutuksen. S4: *”Asiakasyritys hoitaa ne [koulutukset], jos on pakollisia koulutuksia niin ilman muuta.”* Kuten kohdassa 3.1.3. kävi ilmi, kotiyritys hoitaa muut kuin pakolliset, projektissa vaadittavat koulutukset. Kohdeyrityksen työntekijä S2 oli käynyt kotiyrityksen maksaman kurssin ja kertoi, että *”[asiakasyritys] arvosti sitä että käyn tämmöisen kurssin”*. (S2).

Asiakasyritys tarjoaa siis ainoastaan projektiin kuuluvat, pakolliset koulutukset. Sen sisäiset, projektiin kuulumattomat koulutukset eivät suurimmilta osin koske yrityksen ulkopuolista henkilöstöä. *”Meidän globaali HR asettaa tietyt ehdot että täytyy olla tietynlaisia koulutuksia vuoden aikana mihin kaveri osallistuu ja täytyy tehdä tämmöiset vuosittaiset kehityskeskustelut että näitähän me ei vuokrattujen työntekijöiden kanssa tehdä”* (A3).

Myös muut haastatellut asiakasyritysten edustajat sanoivat, etteivät he käy ulkopuolisen henkilöstön kanssa varsinaisia kehityskeskusteluja, sillä *”meidän omat ihmiset on tässä meidän omassa järjestelmässä ja meillä käydään sen mukaiset kehityskeskustelut... jokainen firma käy tietysti kehityskeskustelut oman henkilöstönsä kanssa”*. (A1). Joissain tapauksissa kohdeyrityksen työntekijät kuitenkin saavat työstään palautetta projektin päätyttyä myös asiakkaalta. *”Sitten kun reissusta on tultu takaisin niin silloin on voitu käydä läpi miten projekti meni ja mitä tapahtui että siinä mielessä jonkunlainen kehityskeskustelu on ollut mutta varsinaisesti ei olla mitään säännöllisiä kehityskeskusteluja käyty.”* (A2)

Projektin ja työsuhteen kesto sekä kohdeyrityksen työntekijän suhde asiakasyritykseen näyttäisi vaikuttavan myös kehityskeskusteluihin. Tiheään tahtiin projektista tai asiakkaasta toiseen liikkuvat työntekijät S1 ja S2 kertoivat, etteivät he olleet käyneet kehityskeskusteluja asiakkaiden kanssa. Myöskään työntekijä S3 ei ollut käynyt kehityskeskustelua, mutta hän koki että mikäli sellainen tulisi niin se olisi hyvä käydä asiakasyrityksen edustajan kanssa, sillä *”hehän sitä day-to-day työtä johtaa”*. (S3). Kohdeyrityksen työntekijä S4 oli käynyt kehityskeskustelut asiakasyrityksen edustajan kanssa.

”Kehityskeskustelut on asiakasyrityksen kanssa.” (S4)

3.3.4 Suoriutumisen johtaminen ja arviointi

Kaikki haastatellut tahot olivat täysin samalla linjalla siitä, että vastaanottava yritys vastaa kohdeyrityksen henkilöstön päivittäisjohtamisesta. Riippuen työn luonteesta, asiakasyrityksestä ja työntekijän positiosta projektissa, kohdeyrityksen työntekijän lähin esimies voi olla projektipäällikkö, työmaapäällikkö, saittimanageri, tai muu asiakkaan esimiespositiossa työskentelevä henkilö. Joissain tapauksissa on myös mahdollista, että työntekijän lähin esimies on niin ikään kohdeyrityksen työntekijä, sillä kohdeyritys tarjoaa asiakkailleen myös projektijohdon palveluita. Haastatteluista kävi ilmi myös se mahdollisuus, että kohdeyrityksen työntekijän lähin esimies voi olla kolmannen yrityksen, eli toisen alihankkijan, palkkalistoilla oleva henkilö. Vaikka asiakas vastaa kohdeyrityksen työntekijöihin kohdistuvasta esimiestyöstä ja päivittäisjohtamisesta, henkilöstöpäällikkö muistutti, että yrityksen työntekijät ovat sen tyyppisiä henkilöitä, joita ei tarvitse käskyttää. Lisäksi hän mainitsi, että kohdeyritys lähettää usein työntekijöitä myös esimiestehtäviin, ja että työnantajasta riippumatta tavoitteet ovat usein yhteisiä.

”Täytyy kuitenkin muistaa että he [kohdeyrityksen asiantuntijat] ovat sellaisia kokeneita ammattilaisia, että he ei ole mitään niin kuin paimennettavia asentajia tai mitää semmoisia, että ei siellä tarvi ketään käskyttää tai mitään että sehän on hyvin sellaista keskustelemaa ja tavoite-orientoitunutta se toiminta mitä siellä tapahtuu.” (HP)

Kohdeyrityksen henkilöstö saa esimieheltään tarvittaessa palautetta omasta työstään, kuten asiakkaan oma henkilöstökin. Tosin palautteenantoon ei ole haastateltujen asiakasyritysten edustajien mukaan olemassa tarkkoja käytäntöjä.

”No sä tiedät tän suomalaisen palautteen antamisen että, jos ei oo mitää sanomista niin on menny hyvin ja jos on sanomista niin se on negatiivista.” (A1)

Asiakkaiden edustajat myös arvioivat kohdeyrityksen henkilöstöä, mutta mitään systemaattista arviointijärjestelmää ei haastatteluissa tullut esille. Tosin A3 mainitsi, että heillä on kehitteillä osaamismatriisiohjelma, joka kattaisi myös ulkopuolisen työvoiman.

”Me kehitetään parasta aikaa yhteistyössä meidän HR:n kanssa tämmöistä osaamismatriisia joka kattaisi myös vuokratyöntekijät mutta se on vielä varsin alkutekijöissä.” (A3)

Myös A2 kertoi, että asiakasyrityksen sisällä jaetaan epäformaalisti tietoja ulkopuolisten työntekijöiden suoriutumisesta. Asiakkaiden keskuudessa lienee paljon niin sanottua hiljaista tietoa siitä, millainen on kunkin kohdeyrityksen työntekijän osaamistaso.

”Sanotaanko näin että henkilökohtaisella tasolla kyllä [arvioidaan kohdeyrityksen henkilöstöä], että paljon kollegoiden kanssa puhutaan että minkälaisia tyyppejä on ollut ja suositellaan toisille joitain tyyppejä.” (A2)

3.3.5 Asiakkaiden asettamat tavoitteet

Kuten aiemmin mainittiin, kohdeyrityksen ja asiakkaiden tavoitteet ovat hyvin yhteneväisiä. Työntekijöiden suunnalta tulleet kommentit korostivat sitä, että konkreettisia tavoitteita asettava taho on nimenomaan asiakas. Kotiyrityksen suunnalta tulevat tavoitteet liittyvät hyvin vahvasti asiakastyytyväisyyteen eli siihen, että täytetään

asiakkaan asettamat tavoitteet. Asiakkaiden edustajien mukaan heidän asettamat tavoitteet kohdeyrityksen työntekijöille ovat hyvin selkeitä ja konkreettisia.

”Kyllä se päämäärä on aina selvillä kun projektiin lähdetään, että minkälainen työ on kyseessä ja kaikki aikataulut että mihin mennessä pitää olla valmista... mitkä on tavoitteet ja mihin pitää pyrkiä” (A2).

Tutkimuksen kohdeyritys tarjoaa asiakkailleen erilaisia palveluita, joten se, onko asiakas asettanut kohdeyrityksen työntekijälle tarkkoja henkilökohtaisia tavoitteita, riippuu vahvasti ostetun palvelun luonteesta. Haastatteluissa tuli esiin kaksi hyvin erilaista ääripäätä tässä suhteessa. A1:n projektiin on ostettu kohdeyritykseltä palveluna jokin osakokonaisuus ja A3:n projektiin on ostettu kohdeyritykseltä asiantuntijuutta sisältävää palvelua työntekijän muodossa. A1 mainitsi, että kohdeyrityksen työntekijälle on asetettu erittäin selkeät henkilökohtaiset tavoitteet, sillä kohdeyritykseltä on tilattu konkreettinen palvelu. Tässä tilanteessa korostuu hyvin kohdeyrityksen tuottamat palvelut, jotka ulkoistetaan kohdeyritykselle kokonaan. Asiakas on hyvin tietoinen siitä, että mikäli kohdeyrityksen työntekijä ei saa tehtyä tiettyä työtä, vaihtoehtoisia palveluntuottajia on tarjolla.

”Heillä on tavoitteet ja se oma tontti siellä työmaalla tulee täyttää, jos ei onnistu niin sitten varmastikin paikka vaihtuu.” (A1).

Toisin kuin A1:n projektiin, A3:n projektiin on hankittu lisätyövoimaa kohdeyrityksestä työskentelemään osana projektitiimiä. A3:n alaisuudessa toimiva kohdeyrityksen työntekijä työskentelee rinnakkain asiakkaan omien työntekijöiden joukossa. A3 kertoi, että ulkopuolisia työntekijöitä ei koske heidän omat tulospalkkiotavoitteet, koska he eivät ole tämän tulospalkkiojärjestelmän piirissä. Tästä huolimatta tavoitteet ovat samoja myös yrityksen ulkopuoliselle, kohdeyrityksen työntekijälle. Kohdeyrityksen työntekijälle ei siis ole asetettu henkilökohtaisia tavoitteita, vaan hän työskentelee tiimin mukana, kohti tiimin yhteistä tavoitetta.

”Lähtiessämme projektiin meillä on olemassa aikataulu minkä mukaan me halutaan saada projekti valmiiksi ja tää on tehty selväksi sitten riippumatta onko [kohdeyrityksen] työntekijä vai oma kaveri, että mikä on tavoite ja pyritään siihen kannustamaan, mutta mitää erityistä kannustinjärjestelmää meillä ei ole olemassa heille [kohdeyrityksen työntekijöille]... Se on oikeestaan se koko työmaatiimi jolla on yhteinen tavoite” (A3)

3.3.6 Asiakkaan vaikutus muihin työsuhteasioihin

Eri asiakasyritysten ja eri projektien välillä löytyy vaihtelevia käytäntöjä siinä, mitkä asiat koskevat myös yrityksen ulkopuolista henkilöä, ja mistä vastaanottava yritys on vastuussa. Esimerkiksi työterveyshuoltoon liittyvissä asioissa, A1 kommentoi että *”Työmailla, meillä on sairaaloiden kanssa sopimukset ja he [kohdeyrityksen työntekijät] ovat sen sopimuksen piirissä.”*, A3 kertoo erilaisesta käytännöstä: *”Työterveyshuolto on aina sen palkkaavan yrityksen vastuulla.”*

Myös lomakäytännöissä löytyi eroavaisuuksia paitsi eri asiakkaiden, myös eri projektien välillä. Joissain projekteissa ulkomailla työskentelevien kohdeyrityksen työntekijöiden kotikäynnit eli lentoliput Suomeen ja takaisin, hoitaa asiakasyritys ja joissain tapauksissa kotiyritys. Asiasta sovitaan erikseen yritysten välisessä sopimuksessa. Haastateltujen henkilöiden mukaan kotiyritys vastaa oman henkilöstönsä vuosilomista, mutta niiden ajankohdat tulevat esiin sopimusneuvotteluissa.

”Kun me tilataan kaveri jonnekin niin me oletetaan että hän on sen ajan ku me ollaan tilattu että he ovat sopineet lomansa erikseen sitten. Se [vuosiloma] tapahtuu joko projektin aikana tai jälkeen että se on erikseen sovittavissa.” (A1).

Yhteneväisyyksiä kaikkien asiakasyritysten keskuudessa löytyi siinä, että jokaisessa tapauksessa asiakasyritys määräsi tietyistä asioista, esimerkiksi työajoista. Työajoissa noudatetaan poikkeuksetta työmaan yhteistä linjaa, joka on kaikille sama työnantajasta riippumatta.

3.3.7 Työntekijöiden väliseen tasapuolisuuteen liittyvä konsistenssi

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa viitattiin konsistenssiin, joka kohdistuu työntekijöiden väliseen tasavertaisuuteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että samassa työympäristössä ja samankaltaisissa työtehtävissä työskenteleviin henkilöihin kohdistuvat HR-käytännöt tulisivat olla keskenään tasavertaisia. Tiivis työskentely toisen yrityksen työntekijöiden kanssa samanlaisissa työtehtävissä saattaa luoda jännitteitä mikäli heihin kohdistuvat HR-käytännöt eroavat vahvasti toisistaan. (Marchington ym. 2009; Marchington ym. 2011). Lisäksi työssä jaksamisen ja työviihtyvyyden sekä näiden kautta työn tehokkuuden kannalta on tärkeää, että työntekijä ei koe olevansa syrjitty tai muulla tavalla ulkopuolinen.

Asiakasyritysten edustajat korostivat haastatteluissa pyrkivänsä siihen, että työntekijöitä kohdellaan täysin tasavertaisesti työnantajasta riippumatta. A3:n projekteissa työntekijöiden samanarvoisen kohtelun varmistamiseksi oli olemassa dokumentoitu toimintamalli. Samanarvoinen kohtelu varmistettiin projektipäälliköiden ohjeistuksella. Muut haastateltavat asiakkaiden edustajat eivät maininneet siitä, oliko heillä ohjeistettuja toimintatapoja tasa-arvoisen kohtelun takaamiseksi. Tästä huolimatta he korostivat kaikkien työntekijöiden samanarvoista kohtelua.

”Kyllä voidaan sanoa että [kaikkia työntekijöitä kohdellaan] täysin samanarvoisesti että ei siellä lähdetä kättelemään että kuka sen palkan maksaa” (A2).

”Meillä on olemassa siitä selkeät ohjeet projektipäälliköille, riippumatta onko kyseessä oma vai vuokrattu työntekijä, hänellä on olemassa ohjeet siitä miten hänen kuuluu vetää työmaata, että sillä ei ole eroa siihen mistä työntekijä tulee. Että siellä puhutaan ainoastaan projektiposiitiolla... siellä ei koskaan millään tavalla viitata siihen että onko kyseessä vuokratyöntekijä vai meidän oma työntekijä vaan se on pelkästään positiokohtainen.” (A3).

”Se [tasa-arvoisen kohtelun varmistaminen] on meillä projektipäällikön vastuulla” (A2)

”Mä oletan niin. [että kaikkia kohdellaan samanarvoisesti]” (A1)

Työntekijöiden tasavertainen kohtelu näkyy hyvin esimerkiksi perehdyttämisessä. Vaikka ulkopuolinen henkilöstö ei saa perehdytystä asiakasyrityksen sisäisiin järjestelmiin, kuten palkitsemisjärjestelmiin, he saavat täysin saman projektikohtaisen perehdytyksen kuin asiakasyrityksen oma henkilöstökin. Kaikki haastatellut tahot mainitsivat, että asiakasyritys vastaa työhön perehdyttämisestä, ja että perehdyttäminen on ollut aina samanlainen kuin asiakkaan omalle henkilöstöllekin.

Myös kohdeyrityksen työntekijät olivat sitä mieltä, että heitä kohdellaan samanarvoisesti kuin asiakkaan omia työntekijöitä. *”Samat säännöt ja samat käytännöt on, eli meidän täytyy seurata sen asiakasyrityksen käytäntöjä että se ei eroa millään lailla.” (S1)*

Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että kohdeyrityksen työntekijät eivät ole täysin samanlaisessa asemassa kuin vastaanottavan yrityksen oma henkilöstö, vaikka työsuhde samaan asiakkaaseen olisi pitkäkestoinen. Tilanne on luonnollinen osin sen vuoksi, että

tutkimuksen kohdeyritys vastaa itse työnantajan velvoitteistaan, ja osin siksi, etteivät asiakkaat voi käytännön järjestelyiden vuoksi osoittaa että ulkopuolinen henkilöstö olisi täysin samanlaisessa asemassa kuin oma henkilöstö. Esimerkiksi kohdassa 3.2.5. mainittiin, että ulkopuolinen henkilöstö ei kuulu tulospalkkiojärjestelmän piiriin, vaikka he ovat mukana työskentelemässä kohti työmaatiimikohtaisia tavoitteita. Lisäksi kohdassa 3.2.3. tuli esiin, että asiakasyrityksen koulutus- ja kehitysjärjestelmiin kuuluu ainoastaan oma henkilöstö, joten myöskään järjestelmän mukaisia kehityskeskusteluja ei käydä ulkopuolisen henkilöstön kanssa. Nämä eroavaisuudet johtuvat siitä, että kohdeyrityksen henkilöstö tai muut ulkopuoliset työntekijät eivät kuulu asiakasyrityksen järjestelmiin samalla tavalla kuin heidän oma henkilöstönsä. Kuitenkin kaikki tiettyyn projektiin liittyvät toiminnot koskevat myös ulkopuolista henkilöstöä.

”Kaikki mikä liittyy siihen itse projektiin tai työmaatoimintoihin niin ne on vastaavat molemmilla [sekä kohdeyrityksen että asiakasyrityksen omilla työntekijöillä].” (A3)

Ongelmat käytännön järjestelyissä voidaan havaita myös siinä, ettei yrityksen ulkopuolisilla henkilöillä ole pääsyä asiakasyrityksen sisäiseen verkkoon (”intraan”) tai muihin järjestelmiin. Joissain tapauksissa pääsy tietojärjestelmiin saattaa asettaa rajoitteita, jotka voivat vaikuttaa myös työntekoon. Työntekijä S4 korosti, että tietyistä rajoitteista huolimatta, esimies kohtelee häntä kuin muitakin tiimin työntekijöitä, täysin tasavertaisena tiimin jäsenenä.

”Totta kai onhan siinä jotain rajoitteita kun sä et oo [asiakasyrityksen oma työntekijä asiakasyrityksessä], esimerkiksi jotain oikeuksia ei ole joka paikkaan... ja mä ymmärrän sen että aina kun sä oot external niin sieltä tulee aina tietyt rajoitteet jo siitä... on tiettyjä juttuja mikä vaikuttaa suoraan työhönkin että ei oo pääsyä kaikkiin paikkoihin mihin tarvis... on jotain tiettyjä juttuja mistä ei saa tietoa ku ei kuulu johonki sähköpostijakeluun... jotain filejä mihin ei sitten oo oikeuksia.” (S4).

”Mut on sit nää tietyt jutut jotka kuuluu vain [asiakasyrityksen] työntekijöille niin ne kuuluu sit heille ja ne ei kuulu sit mulle.” (S4).

Työntekijä S2:n mukaan kaikki hänen kollegansa tietävät, että hän on eri yrityksen palkkalistoilla, mutta korostaa ettei se haittaa päivittäistä työntekoa. Joissain pienissä asioissa ulkopuolisen työntekijän status kuitenkin näkyy. *”[Asiakasyrityksellä] on omalle henkilöstölle ruokalippuja... kun käydään porukalla syömässä [asiakasyrityksen] sopimusravintoloissa niin sitten mä maksan rahalla ja*

asiakasyrityksen oma henkilökunta maksaa ruokalipuilla.” (S2). Vaikka työntekijä S2 kertoi, että hän kokee olevansa enemmän asiakasyrityksen kuin kohdeyrityksen työntekijä, silti hän mainitsi että ”[Asiakasyrityksellä] on omat HR-käytännöt ja tämmöset henkilöstösuhde-edut, niin nehan ei tietenkään koske mua.” (A2).

Myös työntekijä S4 koki hyvin vahvasti sen että häntä kohdellaan kuten muitakin tiimin jäseniä. Kuitenkin se, että hän on eri yrityksen palkkalistoilla, näkyy lähes päivittäin.

”Totta kai on sitten jotain sisäisiä tiedotustilaisuuksia mihin ei välttämättä sitten tuu kutsua.”(S4). Näistä esimerkeistä korostuu se, että erittäin pienetkin, mitättömiltä tuntuvat asiat saattavat päivittäin muistuttaa työntekijää siitä, että hän on ulkopuolinen.

Se, koskevatko vastaanottavan yrityksen henkilöstösuhde-edut myös kohdeyrityksen työntekijöitä, näyttäisi haastattelujen perusteella riippuvan hyvin vahvasti asiakasyrityksestä ja paikallisista toimintatavoista. Esimerkiksi asiakasyrityksen edustaja A1 mainitsi, että mikäli työmaan henkilöstöllä on käytettävissä esimerkiksi jokin kuntosali, niin yhtäläillä ulkopuolinen henkilöstökin voi sitä käyttää.

3.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen kohdeyrityksen asiantuntijat työskentelevät organisaatorajojen ulkopuolella, asiakasyrityksen osoittamissa toimitiloissa. Asiakas vastaa tarpeelliseksi katsomallaan tavalla kohdeyrityksen työntekijöihin kohdistuvista HR-käytänteistä siltä osin, mitkä liittyvät tietyn työn tekemiseen tai tiettyyn projektiin. Tutkimuksen aineistosta nousseet näkyvimmat käytänteet liittyivät henkilöstövalintoihin, asiakkaan asettamiin tavoitteisiin sekä päivittäisjohtamiseen. Tutkimukseen haastatellut kohdeyrityksen asiantuntijat sekä kohdeyrityksen henkilöstöpäällikkö tekivät selväksi sen, että asiakasyrityksen suunnalta tulevat säännöt ja käytännöt hyväksytään ja niihin mukaudutaan. Lisäksi asiakasyritysten edustajat korostivat, että työnantajasta riippumatta kaikkia tietyssä projektissa työskenteleviä henkilöitä koskevat samat säännöt ja käytännöt. Kukaan haastatelluista tahoista ei nähnyt ongelmaa siinä, että asiakasyrityksen vaikutus kohdeyrityksen työntekijöiden kokemiin, työhön liittyviin kokemuksiin oli suuri. Kohdeyrityksen henkilöstöpäällikkö korostikin, että kotiyrityksen rooli on vaikuttaa taustalla ja mahdollistaa työntekijöiden työ asiakkaiden projekteissa. Lisäksi kaikissa haastatteluissa korostui se, että yritysten tavoitteet ovat yhteisiä ja että HR-käytänteet muokkautuvat asiakkaan tarpeiden mukaan, jotta tietyt tavoitteet täyttyisivät.

”Meidän HR-käytännöt mukautuu sitten niiden asiakaskäytäntöjen mukaan tiettyyn pisteeseen saakka. Se on meille ihan lähtökohta että me halutaan tehdä nimenomaan niin päin sitten... Me vaikutetaan sitten sen osaamisen kautta ja kokonaiskuvan kautta siellä taustalla... Tärkein juttuhan siinä on se että saadaan homma tehtyä valmiiksi ja ne käytänteethän muodostuu sitten hyvin pitkälti sen asiakkaan tarpeiden mukaan että se tavoite täyttyy.” (HP)

3.4.1 Yritysten välinen HR-yhteistyö

Yritysten välinen yhteistyö henkilöstöjohtamisen alueella alkaa käytännössä jo yritysten välisissä sopimusneuvotteluissa. Kohdeyrityksen henkilöstöpäällikön mukaan yritys tekee jokaisen asiakkaan kanssa yksilöllisen, asiakkaan projektin tarpeita mukailevan sopimuksen. Sopimukset sisältävät tiettyjä kohdeyrityksen työntekijään ja tämän työsuhteeseen vaikuttavia asioita, kuten työtehtävät, työajat, tavoitteet ja sen, kenelle työntekijä vastaa omasta työstään. Myös asiakasyrityksien edustajat mainitsivat, että yritysten välisessä sopimuksessa mainitaan myös henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita.

”Siis meillähän on vuosisopimukset millä ostetaan tätä työvoimaa, niin siellä on ne kaikki sovittu.” (A1)

”Meidän perussopimus määrittelee nämä niin sanotut kovat arvot.. Kirjallisesti tehdään se, että vuokratut työntekijä tulee [kohdeyrityksestä] ja meillä on asiakassuhde [kohdeyritykseen]. Eli sitä kautta se on sovittu niin, että tämmöiset HR-asiat ovat pääsääntöisesti [kohdeyrityksen] vastuulla, ja käytännössä niin että se kohtelu pitää olla tasavertainen kaikille” (A3)

Henkilöstövalinnoissa yritysten välinen yhteistyö näkyy siinä, että ne päättävät yhteisesti sen, kuka työntekijä siirretään tiettyyn projektiin. Vaikka asiakkaalla on käytännössä lopullinen päätäntävalta henkilöstövalintoihin, haastatellut asiakkaiden edustajat korostivat yhteistyötä henkilöstövalinnoissa ja sitä, että tietyissä tapauksissa he luottavat tutkimuksen kohdeyrityksen valintoihin. Asiakkaat saattoivat ottaa kohdeyrityksen työntekijöitä projektiinsa ilman, että he olivat itse haastatelleet kyseistä työntekijää.

Kohdeyritys tekee asiakkaidensa kanssa yhteistyötä myös perehdytykseen liittyen. Yritykset sopivat kirjallisesti tietyistä työhön liittyvistä asioista, jonka perusteella kotiyritys pyrkii informoimaan työntekijäänsä mahdollisimman kattavasti jo ennen

projektiin siirtymistä. Kotiyrityksen antama tieto tulevasta projektista voidaan nähdä alkuperehdytyksenä, jolla varmistetaan se, ettei työntekijän tarvitse lähteä projektiin ilman mitään taustatietoja. Alkuperehdytys helpottaa myös vastaanottavan yrityksen toimintaa ja sitä, että kohdeyrityksen työntekijä pääsisi aloittamaan työt asiakkaan projektissa mahdollisimman nopeasti.

Työntekijöiden koulutukseen ja kehitykseen liittyvä yhteistyö oli haastatteluiden perusteella vähäistä, sillä asiakasyrityksen sisäiset koulutukset eivät pääasiassa koske ulkopuolista henkilöstöä, kuten kohdeyrityksen työntekijöitä. Haastatteluissa nousi selvästi esiin se teema, että tiettyyn projektiin liittyvät koulutukset koskivat myös kohdeyrityksen työntekijöitä. Kohdeyrityksen henkilöstöpäällikkö oli samoilla linjoilla. Hänen mukaansa yritykset tekevät tiivistä yhteistyötä koulutukseen liittyen, mahdollistaakseen sujuvan työnteon.

”Jos on jotain tiettyä koulutusta mitä vaaditaan että pitää olla tiettyyn tehtävään tietyt sertifikaatit olemassa, niin jos niitä ei ole tai pitää päivittää tai muuta vastaavaa niin silloin toimitaan pitkälti yhdessä.” (HP)

Tutkimuksen kohdeyritys on ottamassa käyttöön osaamisen hallintajärjestelmää, johon olisi henkilöstöpäällikön mukaan tarkoitus kerätä myös asiakkaiden arvioita kohdeyrityksen työntekijöistä ja näiden suoriutumisesta. Onnistuessaan tämä arviointijärjestelmä olisi yksi selkeimmistä HR-yhteistyön osa-alueista. Sekä kohdeyritys että asiakasyrityksetkin hyötyisivät järjestelmästä, sillä kohdeyritys voisi osoittaa asiakkailleen konkreettisesti kunkin työntekijän osaamisalueita. Järjestelmän avulla asiakkaat voisivat nopeuttaa huomattavasti henkilöstövalintaprosessia.

Henkilöstöpäällikön mukaan kohdeyritys tekee asiakkaiden kanssa yhteistyötä etenkin sellaisilla henkilöstöjohtamisen osa-alueella, jotka toimivat taustalla, työnteon mahdollistajina. Myös asiakasyrityksen edustaja A2 mainitsi, että kohdeyritykseen otetaan tarvittaessa yhteyttä, jotta arkiset asiat sujuisivat.

”Nykyään aika moneen paikkaan tarvitaan työluvut ja viisumit, että siinä me tehdään tosi paljon yhteistyötä asiakkaan HR:n kanssa.” (HP)

”Suurin yhteys on aina [kohdeyrityksen henkilöstöpäällikköön], että jos tarvii niin häneen otetaan yhteyttä ja arkiset asiat juoksee sen kautta.” (A2)

Haastatteluissa ilmeni, että kuten moneen muuhunkin asiaan, myös yritysten väliseen HR-yhteistyöhön vaikuttaa asiakasyritys ja se, millainen projekti on kyseessä. Joidenkin asiakkaiden kanssa yhteistyö henkilöstöjohtamisen osa-alueella oli hyvinkin tiivistä, ja joidenkin kanssa todella vähäistä. Lisäksi tietyllä yrityksellä voi olla hyvin erilaisia tarpeita eri projekteissa, joten myös projektin luonne vaikutti yhteistyön määrään.

”Se [HR-yhteistyö] on ihan tapauskohtaisesti mennyt, että välillä on ja välillä ei, että riippuu projektin luonteesta, projekteja on laidasta laitaan.” (A2)

3.4.2 Aineistosta esiin nousseet ongelmatilanteet

Varsinaisia ongelmatilanteita tuli esiin hyvin vähän sillä kaikille tahoille, sekä kotiyritykselle että asiakasyrityksille, oli selvää miten yhteistyö toimii. Kotiyritys ja sen työntekijät tiedostavat ja hyväksyvät sen, että myös asiakkaat vaikuttavat työsuhteeseen. Lisäksi työntekijät tiedostivat, että heidän on toimittava projekteissa vallitsevien käytäntöjen ja sääntöjen mukaisesti.

Aineistosta voitiin havaita ongelmallisia tilanteita, jotka liittyvät muun muassa siihen, ettei tutkimuksen kohdeyritys pääse itse vaikuttamaan heidän työntekijöihin kohdistuvasta esimiestyöstä. Tämän vuoksi myös henkilöstön arviointi ja esimerkiksi suoriutumiseen perustuva palkitseminen ja suoriutumisen perusteella tehtävä henkilöstön kehittäminen on todella vaikeaa. Kohdeyritys saa melko vähän palautetta heidän työntekijöidensä suoriutumisesta. Tämä saattaa olla osatekijä siihen, ettei kohdeyrityksellä ole käytössä suoriutumiseen perustuvaa palkitsemista. Tilannetta ennakoitiin jo tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa. Fombrunin, Tichyn ja Devannan (1984) henkilöstöjohtamisen mallin toimivuutta verkostojen kontekstissa arvioitiin kriittisesti, sillä verkostoissa suoriutumista arvioiva taho ei ole sama kuin palkitsemisesta tai kehittämisestä päättävä taho. Yritysverkostoissa on tyypillistä, että päivittäisjohtamisesta vastaa muu kuin työntekijän oma työnantaja. Tutkimuksen kohdeyrityksen tilanteessa tämä ongelma pyritään selättämään sillä, että asiakkaat otettaisiin mukaan arvioimaan henkilöstön suoriutumista.

Myös henkilöstön koulutus ja kehitys vaikeutuvat, kun kotiyrityksellä ei ole tarkkaa tietoa siitä, mikä on kunkin työntekijän osaamistaso ja minkälaista koulutusta kukin työntekijä tarvitsee. Systemaattisen palautteen puutteessa tutkimuksen kohdeyritys on ottanut käyttöön osaamisen hallintajärjestelmän, johon myös työntekijät arvioivat itse omaa osaamistaan. Työntekijän oma rooli onkin tämän vuoksi erittäin isossa asemassa,

he ilmoittavat itse minkälaista koulutusta tai kursseja he tarvitsevat työssään. Vähäisen työn seurannan vuoksi myös kehityskeskustelujen käynti on vaikeaa.

Ongelmallisia tilanteita olettaisi syntyvän myös tutkielman kirjallisuuskatsauksessa mainittuun konsistenssiin liittyen. Työntekijöiden siirryttäessä projektista toiseen HR-käytännöt muuttuvat, joten aikaan liittyvä konsistenssi kärsii. Myös työntekijöiden väliseen tasa-arvoon liittyvä konsistenssi heikkenee tilanteissa, joissa kohdeyrityksen henkilöstö työskentelee asiakasyritysten toimitiloissa, rinnakkain asiakkaan omien työntekijöiden kanssa. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, etteivät näihin työntekijöihin kohdistuvat HR-käytänteet olleet identtisiä keskenään. Esimerkiksi asiakasyrityksen ulkopuoliset työntekijät eivät kuuluneet asiakkaan tulospalkkiojärjestelmän piiriin, vaikka he työskentelisivätkin kohti tiimikohtaisia tavoitteita. Tutkimuksessa haastatellut tahot eivät kuitenkaan nähneet asiassa ongelmaa, sillä jokainen haastateltava tiedosti ja hyväksyi tilanteen. Haastatteluissa havaittiin, että jokaisen tahon päällimmäisenä tavoitteena oli toimiva yhteistyö ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tieteellisiin artikkeleihin sekä empiiriseen tutkimukseen nojaten tarkastella sitä, miten henkilöstöjohtamista toteutetaan yritysverkostoissa ja tilanteissa, joissa henkilöstö työskentelee organisaatiorajojen ulkopuolella. Lisäksi tavoitteena oli pohtia sitä, miten vastaanottava yritys vaikuttaa työntekijöihin kohdistuviin HR-käytänteisiin. Tutkimuskysymykset olivat:

- Miten henkilöstöjohtamista hoidetaan tilanteissa, joissa henkilöstö työskentelee organisaatiorajojen ulkopuolella?
- Miten vastaanottava yritys vaikuttaa organisaatiorajojen ulkopuolella työskentelevään henkilöön kohdistuviin HR-käytänteisiin?

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää yritysverkostoissa. Aiheesta muodostettiin tieteellisten artikkeleiden ja aikaisempien tutkimuksien perusteella käsitys siitä, miten henkilöstöjohtamista toteutetaan tilanteissa, joissa henkilöstö työskentelee organisaatiorajojen ulkopuolella. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa nostettiin esiin verkostoyhteistyön mahdollisesti synnyttämiä ongelmatilanteita henkilöstöjohtamisessa. Kirjallisuuskatsauksessa esiteltiin myös verkostojen HRM-malleja. Tutkimuksen empiriaosuudessa tarkasteltiin kohdeyrityksen henkilöstöjohtamista tilanteessa, jossa sen henkilöstö työskentelee organisaatiorajojen ulkopuolella. Empiirisessä osuudessa arvioitiin myös sitä, miten kohdeyrityksen asiakas, eli vastaanottava yritys, vaikuttaa kohdeyrityksen työntekijöihin kohdistuviin HR-käytänteisiin.

4.1 Tutkimustulosten arviointia teorian ja aikaisempien tutkimusten valossa

Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa esiteltiin erilaisten verkostojen karkea kahtia jako. Kulmalan (2006) mukaan kaksi verkostotyyppiä ovat hierarkkinen kärkiyritys verkosto ja tasavertaisten kumppaneiden verkosto. Tutkimuksen kohdeyritys osoittautui sellaiseksi, joka toimii useassa hierarkkisessa kärkiyritysverkostossa. Kohdeyrityksen työntekijät työskentelivät asiakkaiden projekteissa, joten projektin omistaja, tässä tapauksessa asiakas, voitiin nähdä kunkin verkoston kärkiyrityksenä. Kärkiyrityksen valtasuhde verkoston muihin yrityksiin, esimerkiksi tutkimuksen kohdeyritykseen, näkyi hyvin selvästi muun muassa tavoitteiden asettamisessa. Empiirisessä osuudessa

voitiin havaita, että nimenomaan asiakas asetti konkreettiset tavoitteet kohdeyrityksen niille työntekijöille, jotka työskentelevät asiakkaan projektissa.

Kirjallisuuskatsauksen tärkeimpiä havaintoja oli Marchingtonin ym. (2011) tutkimus, jonka mukaan organisaatiorajojen ulkopuolella työskentelevä henkilöstö altistuu useammalle kuin yhdelle joukolle HR-käytänteitä. Tämän vuoksi verkoston kumppaneiden on otettava tutkimuksen mukaan huomioon seuraavat tekijät: HR-käytänteiden kohdistaminen liiketoimintastrategiaan ja sen mukaisiin tavoitteisiin, HR-käytänteiden keskinäinen riippuvuus (integroiminen) sekä HR-käytänteiden käyttöön liittyvä konsistenssi.

Henkilöstöjohtamisen kulmakivinä, etenkin yritysverkostoissa, on HR-käytänteiden kohdistaminen liiketoimintastrategisiin tavoitteisiin. Verkostossa HR-käytänteitä on todella vaikea kohdistaa, mikäli verkostolla ei ole yhteisiä liiketoiminnallisia tavoitteita. Toimiva verkostoyhteistyö vaatii verkoston osa-puolilta yhteisiä tavoitteita ollakseen tehokas. Organisaatiorajojen ulkopuolella työskentelevälle henkilöstölle asetetut tavoitteet voivat koostua sekä verkoston, asiakkaan että kotiyrityksen tavoitteista, mutta ne eivät kuitenkaan voi olla ristiriidassa keskenään. Empiirisen osuuden case-tapauksessa kukin haastatelluista tahoista korosti yritysten välisiä, yhteisiä tavoitteita. Vaikka asiakasyritys voitiin nähdä tavoitteita asettavana tahona, samat tavoitteet kohdistuivat myös kohdeyrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Kirjallisuuskatsauksessa korostettiin myös sitä, että henkilöstölle on tehtävä henkilöstöjohtamisen keinoin selkeäksi se, kelle he vastaavat omasta työstään ja kuka on vastuussa heihin kohdistuvasta henkilöstöjohtamisesta. Case-tapauksessa asiakkaan projekteissa työskentelevät henkilöt olivat poikkeuksetta hyvin tietoisia siitä, kenelle he ovat työstään vastuussa. Henkilöstöjohtamisen hoitamisessa jäi hieman arvailujen varaa, sillä se, kuka vastasi mistäkin henkilöstöjohtamisen osa-alueesta, riippui hyvin vahvasti projektin luonteesta. Eri asiakkailla ja eri projekteilla oli erilaiset käytännöt.

Marchingtonin (ym. 2011) tutkimuksessa toinen verkoston henkilöstöjohtamiseen vaikuttava tekijä oli HR-käytänteiden integroiminen. HR-käytänteet tulisivat olla toisiinsa integroituneita, jolloin kaikki eri HR-käytänteet muodostaisivat yhden yhtenäisen kokonaisuuden. Epäselkein vaihtoehto olisi se, että verkoston yrityksistä otettaisiin irrallisia HR-käytänteitä käyttöön, jolloin niiden keskinäinen riippuvuus olisi löyhää. Tämän vuoksi verkstorajapinnalla tai organisaatiorajojen ulkopuolella toimittaessa parhaimmat vaihtoehdot henkilöstövoimavarojen toteuttamiseen olisi joko a) yhteisesti sovitut HR-käytänteet koko verkostolle, jolloin organisaatiorajat olisivat

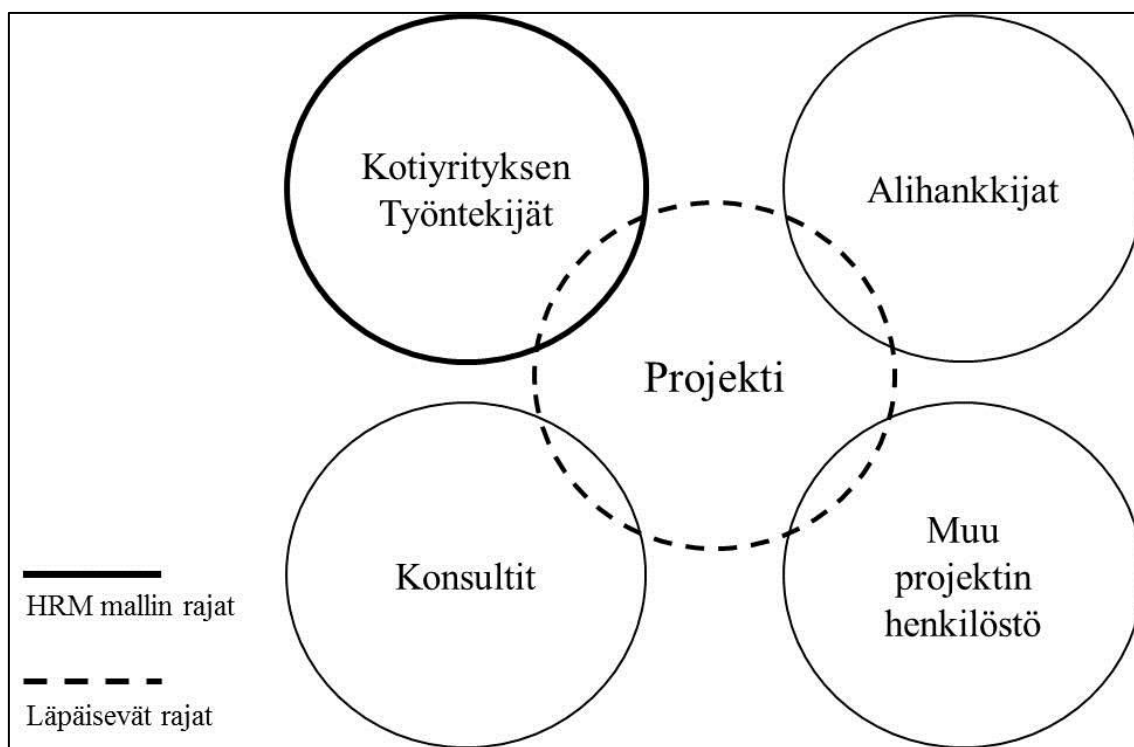
läpinäkyviä tai b) kullakin verkoston yrityksellä omat HR-käytänteet jotka kuitenkin kohdistettaisiin verkoston yhteisiin tavoitteisiin, tällöin organisaatorajat olisivat näkyvämpiä. Tutkimuksen case-tapauksessa HR-käytänteet muodostuivat kunkin projektin mukaan. Joissain tapauksissa osasta käytänteistä sovittiin yhteisesti, joissain tapauksissa kotiyritys vastasi kaikista HR-käytänteistä ja joissain tapauksissa asiakkaan vaikutus henkilöstöjohtamisen käytänteisiin oli todella suuri. Kyseinen toimintamalli vaikutti olevan erittäin toimiva, sillä projektien luonne vaihteli hyvin suuresti. Esimerkiksi lyhyissä, muutaman päivän kestoissa projekteissa joissa jokin projektin osa-alue oli ulkoistettu tutkimuksen kohdeyritykselle, oli selvää, etteivät asiakkaan HR-käytänteet tulisi vaikuttamaan kohdeyrityksen työntekijään millään tavalla. Kohdeyritys myi työntekijöidensä osaamista myös sellaisiin asiakkaiden projekteihin, joissa henkilö työskentelisi useita vuosia tiiviissä yhteistyössä asiakkaan työntekijöiden kanssa, osana projektitiimiä. Tällöin oli selvää, että työ sujuisi vaivattomammin, mikäli kyseiseen työntekijään kohdistuvat HR-käytänteet olisivat enemmän linjassa projektin luonteen kanssa.

Kolmas Marchigtonin (ym. 2011) mainitsema tekijä oli konsistenssi. Tutkimuksessa havaittiin, että erityisesti aikaan liittyvä konsistenssi ja työntekijöiden tasavertaisuuteen liittyvä konsistenssi tulisi ottaa huomioon silloin, kun henkilö työskentelee organisaatorajojen ulkopuolella. Aikaan liittyvällä konsistenssilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee häneen kohdistuvien HR-käytänteiden samanlaisiksi ajan kuluessa. Esimerkiksi työaikojen, palkkausjärjestelmien, työsuhde-etujen ja muiden työsuhteeseen liittyvien käytäntöjen odotetaan pysyvän samanlaisina seuraavanakin vuonna. Haastatteluissa kävi ilmi, että tutkimuksen kohdeyrityksen asiantuntijat saattoivat siirtyä hyvinkin nopeaan tahtiin projektista toiseen, jolloin kyseisiin henkilöihin kohdistuvat HR-käytänteet muuttuivat jossain määrin. HR-käytänteiden vaihtelua ei kuitenkaan nähty ongelmallisena, sillä jokaisessa tapauksessa HR-käytänteiden annettiin muodostua kunkin projektin mukaan. Työntekijöiden tasavertaisuuteen liittyvällä konsistenssilla tarkoitetaan sitä, että samassa työympäristössä ja samankaltaisissa työtehtävissä työskenteleviin henkilöihin kohdistuvat HR-käytänteet tulisivat olla keskenään tasavertaisia. Tiivis työskentely toisen yrityksen työntekijöiden kanssa samanlaisissa työtehtävissä saattaa luoda jännitteitä mikäli heihin kohdistuvat HR-käytänteet eroavat vahvasti toisistaan. Case-tapauksessa kohdeyrityksen asiantuntijat työskentelivät hyvin tiiviissä yhteistyössä asiakasyrityksen työntekijöiden kanssa. Vaikka asiakkaat korostivat pyrkivänsä tasa-arvoiseen kohteluun työnantajasta riippumatta, joissain tapauksissa asiakkaan omiin työntekijöihin ja kohdeyrityksen työntekijöihin kohdistuneet HR-käytänteet erosivat

toisistaan. Eroavaisuuksista ei kuitenkaan muodostunut sen suurempia ongelmia, sillä jokainen kohdeyrityksen työntekijä tiedosti ja hyväksyi tilanteen. Tutkimustuloksista voitiin havaita, että yhteiset tavoitteet olivat yksi tärkeimmistä syistä sille, ettei ongelmallisia tilanteita päässyt syntymään. Jokaisen tahon päällimmäisenä tavoitteena oli toimiva yhteistyö ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Lisäksi kohdeyrityksen työntekijät näkivät positiivisena asiana sen, että heillä on mahdollisuus työskennellä erilaisissa projekteissa vaihtamatta työnantajaa. Kohdeyrityksen työntekijöiden sitoutuminen yhteen projektiin tai asiakasyritykseen ei ollut suurta, mikä vaikutti osaltaan siihen, ettei työntekijöiden välisistä HR-käytänteiden eroavaisuuksista koitunut ongelmia.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa korostettiin myös verkostokumppaneiden välisen luottamuksen tärkeyttä. Ongelmatilanteita syntyisi helpommin, ellei yritysten välillä olisi syvää luottamusta. Tutkimuksen case-tapauksessa yritysten välinen luottamus näkyi hyvin selkeästi esimerkiksi henkilöstövalinnoissa ja työntekijöiden suoriutumisen arvioinnissa. Joissain tapauksissa asiakasyritys luotti kohdeyrityksen näkemykseen niin paljon, ettei ollut itse mukana työntekijöiden valinnassa. Yritysten välistä luottamusta korosti myös se, että tutkimuksen kohdeyrityksen työntekijät olivat pääsääntöisesti korkeissa asemissa, avaintehtävissä työskenteleviä asiantuntijoita, joiden osaamistasoon asiakkaat luottivat. Kohdeyrityksen luottamus asiakkaita kohtaan näkyi hyvin siinä, että yrityksen tulevaisuuden tavoitteena oli ottaa myös asiakkaat mukaan heidän työntekijöidensä arviointiprosessiin.

Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa esiteltiin Swartin ja Kinnien (2014) verkostojen HRM-mallit. Malli ”Verkostolta lainaaminen” (kuvio 7.) kuvastaa erinomaisesti tutkimuksen case-tapausta. Mallissa yritysten välinen verkostoyhteistyö tapahtuu usein projektitasolla, jonka lisäksi mallissa painottuu verkoston osapuolten vastavuoroisuus. Kukin partneri osallistuu omalla panoksellaan projektiin. Henkilöstöjohtaminen ja HR-käytännöt toteutetaan mallin mukaan yritystasolla, mutta jotkut niistä ovat näkyviä myös verkostotasolla. Mallissa suoriutumisen johtaminen on yrityskohtainen toiminto, vaikka tavoitteena on pyrkiä sekä kotiyrityksen tavoitteisiin että yhdessä sovittuihin verkoston tavoitteisiin. Swart ja Kinnie (2014) havaitsivat, että useimmissa kyseisen mallin mukaan toimivissa verkostoissa, partneriyritysten tavoitteet olivat samantyyppisiä. Tavoitteena oli suorittaa urakka loppuun tiettyssä ajassa ja tiettyyn hintaan. Partnereiden tavoitteiden homogeenisyys helpottaa verkoston työntekijöihin kohdistuvien HR-käytänteiden kohdistamista. Lisäksi selkeät, yhteiset tavoitteet lisäävät henkilöstön sitoutumista sekä kotiyrityksen että verkoston tavoitteisiin.



Kuvio 7. Verkostolta lainaaminen. (Swart & Kinnie 2014: 304)

Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa esitettiin taulukko (taulukko 2.), johon tiivistettiin henkilöstöjohtamiseen liittyviä, verkostotoiminnan mukanaan tuomia mahdollisia ongelmatilanteita. Ongelmatilanteet pohjautuivat aikaisemmista tutkimuksista ja aihepiirin tieteellisistä artikkeleista löydettyihin esityksiin. Taulukossa 4 on hahmoteltu empiirisestä tutkimuksesta saatuja, mahdollisia ratkaisuja kyseisille ongelmatilanteille.

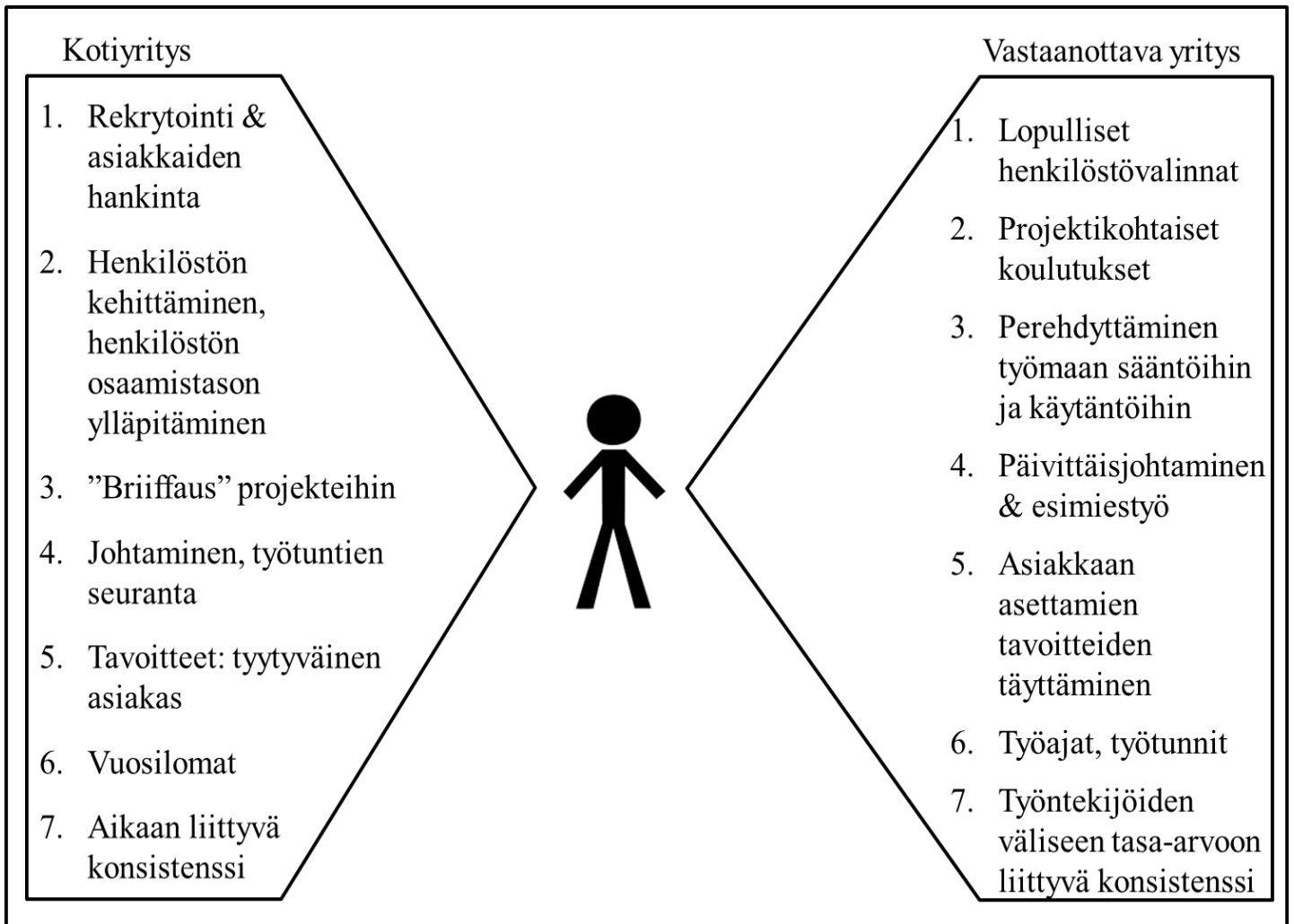
HR-käytänne	Ongelmatilanne	Ratkaisu
Henkilöstösuunnittelu	HR-käytänteiden keskinäiset vaikutussuhteet kärsivät tilanteissa, joissa päätökset käytänteistä tulevat eri yrityksistä	Ei koske case-tapausta
Henkilöstöhankinta	Verkostoon tarvitaan työntekijä → Kuka on vastuussa? Kuka palkkaa? Kuka valitsee?	Tiivis yhteistyö henkilöstövalinnoissa
Perehdyttäminen	Perehdytyskäytäntöjen systemaattisuus: Tilanteet joissa perehdyttäjä on eri yrityksen työntekijä. → Toteutuuko tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus eri yritysten työntekijöiden välillä?	Yritysten välinen luottamus, kotiyritys luottaa siihen että asiakas perehdyttää työntekijät asiaan kuuluvalla tavalla
Sitouttaminen	Kenen tavoitteisiin: koriyrityksen, asiakkaan vai verkoston? Millä keinoin sitoutetaan organisaatiorajojen ulkopuolella työskentelevä henkilöstö?	Yhteiset tavoitteet takaavat sen, ettei ristiriitoja synny
Suoriutumisen arviointi ja palkitseminen	Arvioidaanko / palkitaanko verkoston työntekijöitä samoin kriteerein? Toteutuuko tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus eri yritysten työntekijöiden välillä?	Asiakas mukaan arviointiin, kukin yritys vastaa itse palkitsemisesta
Henkilöstön kehittäminen	Kenen vaatimuksesta henkilöstöä kehitetään? Kenen tarpeisiin? Kuka on kehityksestä vastuussa ja kuka sen maksaa?	Asiakas vastaa projektikohtaisista koulutuksista, tarvittaessa tehdään yhteistyötä
Päivittäisjohtaminen	Esimies eri yrityksen työntekijä → Vaikutusmahdollisuudet esimiestoimintaan heikkenevät	Yritysten välinen luottamus
Ongelmatilanteisiin puuttuminen	Saako asiakas tai vastaanottava yritys antaa varoituksen tai irtisanoa partneriyrityksen työntekijän?	Avoin vuoropuhelu yritysten välillä mahdollistaa negatiivisenkin palautteen

Taulukko 4. Case-tapauksen ratkaisut mahdollisiin ongelmatilanteisiin.

4.2 Vastaanottavan yrityksen vaikutus HR-käytänteisiin

Kuviossa 8. havainnollistetaan sitä, miten verkoston partneriyritykset, kotiyritys ja vastaanottava yritys, vaikuttavat organisaatiorajojen ulkopuolella työskentelevään henkilöstöön kohdistuviin HR-käytänteisiin. Kotiyritys luonnollisesti rekrytoi omat työntekijänsä, mutta viime kädessä asiakasyritys päättää siitä, ketä se valitsee käyttämään projektissaan. Kotiyrityksen liiketoiminnan keskiössä on sen henkilöstön osaamistaso, jota yrityksen täytyy ylläpitää ja kehittää. Asiakasyritys vastaa projektikohtaisista koulutuksista, jotka ovat usein sellaisia, joita ei muualta voi saada. Kotiyritys antaa työntekijöilleen projektikohtaisen alkuperehdytyksen, eli ”briiffauksen”, joka pitää sisällään projektin taustatietoja kuten kenelle työntekijä vastaa työstään. Lopullisen projektikohtaisen työn perehdytyksen antaa asiakasyritys. Työntekijä raportoi tehdyt työtunnit sisältöineen kotiyritykselle, mutta muuten kotiyritys ei puutu työhön. Asiakas sen sijaan näkyy hyvin vahvasti päivittäisjohtamisessa. Asiakas myös asettaa kohdeyrityksen työntekijöille tavoitteet. Kotiyrityksen tavoitteet liittyvät asiakastyytyvyyteen eli asiakkaan asettamien tavoitteiden täyttämiseen. Työntekijä sopii vuosilomista kotiyrityksen kanssa, mutta projektissa tehtävät työajat määrittää asiakasyritys. Aikaan liittyvä konsistenssi, eli se että HR-käytännöt pysyvät samanlaisina tulevat kotiyrityksen suunnasta sillä kotiyritys siirtelee työntekijää projektista toiseen. Työntekijöiden väliseen tasa-arvoon liittyvä konsistenssi eli se, että työntekijöitä kohdellaan samanarvoisesti, on aina projektikohtainen, joten se tulee asiakkaan suunnalta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaatiorajojen ulkopuolella työskentelevien työntekijöiden kokemaan päivittäiseen toimintaan ja kokemuksiin vaikuttaa sekä kotiyritys että vastaanottava yritys. Molemmat yritykset vaikuttavat kyseisiin henkilöihin kohdistuviin HR-käytänteisiin eri tavalla. Yritysten toiminta ja projektin luonne vaikuttavat siihen, miten paljon kukin verkoston toimija vaikuttaa näihin HR-käytänteisiin. Tutkimuksessa kävi ilmi myös se, että HR-käytännöt muokkautuvat usein projektin tarpeitten mukaan.



Kuvio 8. Verkostokumppaneiden vaikutus HR-käytänteisiin.

4.3 Tutkimuksen viesti muille organisaatioille

Se, miten henkilöstöjohtamista hoidetaan tilanteissa, joissa henkilöstö työskentelee organisaatiorajojen ulkopuolella, on hyvin riippuvainen tilanteesta. Kuten tutkimustuloksissakin mainittiin useaan otteeseen, eri projektit ovat hyvin erilaisia. On täysin mahdotonta määrittää selkeästi mistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista voidaan sopia yhteisesti ja mitkä ovat sellaisia osa-alueita, joihin verkoston partneriyritykset voivat vaikuttaa. Kaikki riippuu tilanteesta. Tieteellisten artikkeleiden ja empiirisen tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin hieman hahmotella sitä, miten henkilöstöjohtamista voidaan hoitaa, jotta se tukisi mahdollisimman toimivasti organisaatiorajojen ulkopuolella työskentelevien henkilöiden työtä.

Tieteellisissä artikkeleissa ja kirjallisuudessa korostettiin yritysten välistä luottamusta ja avoimuutta. Sama toistuu myös tutkimuksen kohdeyrityksessä. Haastatellut henkilöt korostivat sekä verkostokumppaneiden välistä luottamusta että työntekijöiden luottamusta molempia yrityksiä kohtaan. Yritysten välinen syvä luottamus mahdollisti sen, että tilanteen vaatiessa, verkostokumppanin annettiin vaikuttaa työntekijään kohdistuvaan henkilöstöjohtamiseen.

Kirjallisuuskatsauksessa korostettiin yritysten yhteisten tavoitteiden merkitystä. Yhteiset tavoitteet korostuivat myös empiirisessä tutkimuksessa, jossa voitiin selvästi havaita, että kaikkien sidosryhmien etu oli saada työt tehtyä ilman konflikteja. Yhteiset tavoitteet voitiin nähdä tärkeimpänä syynä sille, miksi yhteistyö toimi niin hyvin. Tutkimustuloksista voitiin havaita myös se, että kun jokainen taho on motivoitunut työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen, mahdolliset ongelmatilanteet unohtuivat täysin.

Yritysverkostojen henkilöstöjohtamisen keskiössä on yritysten välisen luottamuksen, yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden lisäksi HR-käytänteiden suunnittelu ja implementointi sellaisiksi, jotka toimivat organisaatiorajojen ulkopuolella. Yritysverkostojen yleistyessä yritysten täytyy löytää keinoja miten hallinnoida työntekijöitä, arvioida heidän suoriutumistaan, kehittää heidän kompetenssiaan ja antaa perusteet heidän palkitsemiselleen, vaikka henkilöstö työskentelisivikin organisaatiorajojen ulkopuolella.

4.4 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta pyritään perinteisesti arvioimaan reliaabeliuden ja validiuden avulla. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimus on reliaabeli silloin, kun tutkimustulokset pysyvät samanlaisina mikäli tutkimus toistetaan. Tutkimuksella on siis kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tässä tutkimuksessa reliaabelius voidaan osoittaa esimerkiksi siten, että toinen tutkija päätyisi samanlaiseen tulokseen arvioidessaan samoja henkilöitä. Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Edellä mainittujen luotettavuuden arvioinnissa käytettävien käsitteiden yhteyttä laadulliseen tutkimukseen on kritisoitu, sillä ne kytkeytyvät kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi kuitenkin jollain tapaa arvioida. Laadullisessa tutkimuksessa on usein pyritty kertomaan ja kuvailemaan mahdollisimman tarkasti sitä, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten saatuihin tutkimustuloksiin on päädytty. Läpinäkyvyyden lisäksi laadullisen tutkimuksen laatua korostetaan tuomalla esiin tutkimuksen vahvuuksia ja selkeyttämällä tutkimuksen rajoituksia. (Hirsjärvi ym. 2013: 231-233; Tuomi & Sarajärvi 2009: 134-137; Eriksson & Kovalainen 2008: 290-296)

Tutkimuksen luotettavuudessa korostuu myös tiedon objektiivisuus. Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole puhdasta objektiivista tietoa. Heidän mukaan ”*tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa*” (Tuomi & Sarajärvi 2009:20), joten tässä mielessä kaikki tieto on subjektiivista. Kvalitatiivisen tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava se, että esimerkiksi haastateltavan kokemus käsitys ilmiöstä vaikuttaa suuresti saatuihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 20)

Erikssonin ja Kovalaisen mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa erilaisten tutkimusmetodien käyttö, erilaisten analysointitekniikoiden käyttö, erilaisten datan lähteiden käyttö sekä erilaisten teorioiden käyttö. (Eriksson & Kovalainen 2008: 290-296)

Tämän tutkimuksen luotettavuus ja laatu on varmistettu siten, että asioita on pyritty kuvailemaan mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi. Tutkimuksessa on haastateltu eri hierarkiatasoilla toimivia henkilöitä, jotta käsiteltävästä asiasta saataisiin sekä erilaisia että toisiaan tukevia näkemyksiä. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty erilaisia, toisiaan täydentäviä teorioita. Tutkimuksen haastattelut on litteroitu sanasta sanaan ja niitä on

pyritty käyttämään tutkimuksessa mahdollisimman paljon. Saadut tutkimustulokset on pyritty perustelemaan litteroiduista haastatteluista saatujen, suorien lainausten avulla, joita on käytetty tutkimuksessa runsaasti.

On kuitenkin muistettava, kuten tutkimustuloksista kävi ilmi, tilanteet vaihtelevat sekä eri yritysten että eri projektien välillä hyvin paljon. Tämän vuoksi tutkimustulokset olisivat suurella todennäköisyydellä erilaisia toisessa organisaatiossa tai verkostossa.

4.5 Ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi

Jatkotutkimuksella voisi selvittää, miten laajasti tutkimuksen case-tapauksen kohdeyritys saa asiakkaitaan mukaan arvioimaan työntekijöidensä suoriutumista uuteen osaamisen hallintajärjestelmään. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia hyötyjä sekä kohdeyritys että asiakasyritykset saisivat kyseisestä järjestelmästä, ja miten paljon verkostokumppanit lähentyisivät yhteisen arvioinnin avulla.

Tutkimuksen case-tapaus oli ainoastaan pintaraapaisu yritysverkostojen henkilöstöjohtamiseen. Verkostotoimintaa on monenlaista, tutkimuksen empiirisessä osuudessa käsiteltiin ainoastaan yhtä verkostotoiminnan muotoa ja sitä, miten juuri tässä tapauksessa henkilöstöjohtamista oli toteutettu. Olisi erittäin mielenkiintoista selvittää miten henkilöstöjohtamista hoidetaan muun tyyppisissä tilanteissa, esimerkiksi sellaisissa verkostoissa, jossa verkostokumppanit olisivat keskenään tasavertaisia. Voisiko tasavertaisten kumppaneiden verkosto tai verkostoprojekti olla niin yhtenäinen, että sillä olisi oma yhteinen HR-osasto. Miten henkilöstöjohtamista toteutettaisiin tämän tyyppisissä tilanteissa.

Käsillä oleva tutkimus olisikin mielenkiintoista toistaa erilaisissa tilanteissa. Olisivatko tulokset erilaisia sellaisissa verkostoissa, joissa henkilön työskentely olisi projektitoimintaa pysyvämpää? Kirjoittajan käsityksen mukaan hyvä esimerkki voisi löytyä esimerkiksi yksityisen sektorin terveystalouksista tuottavista organisaatioista, joissa on hyvin tavallista että henkilökuntaa palkkaava taho ei ole sama kuin henkilökunnan työtä johtava taho. Tällaisessa tapauksessa verkostotoiminta ei ole projektiluontoista, joten vastaanottavan yrityksen vaikutus henkilöstöjohtamiseen saattaa olla todella voimakasta.

LÄHDELUETTELO

Artto, Karlos & Kujala, Jaakko (2008). Project business as a research field. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1:4, 469-497.

Artto, Martinsuo, & Kulaja. (2008). *Projektiliiketoiminta*. WSOY. Helsinki. ISBN 978-952-92-8534-1.

Baron & Kreps. (1999). *Strategic human resources*. New York, NY: Wiley. ISBN: 978-0-471-07253-9.

Baum, H. & Schütze, J. (2012). A Model of Collaborative Enterprise Networks. *Procedia CIRP*, 3: 549–554.

Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton. (1984). *Managing Human Assets*. Free Press.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-0316-5.

Fombrun, C. & Tichy, N. & Devanna, M. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley. ISBN 0-471-81079-7.

Goerzen Anthony. (2005). Managing alliance networks: emerging practices of multinational corporations. *Academy of Management Executive*, 19:2, 94-107.

Goerzen Anthony. (2007). Alliance networks and firm performance: the impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28, 487–509.

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8:3, 263-276.

Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). Human Resource Management: an Agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1:1, 17-43.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Bookwell Oy. Porvoo. 15.-17. Painos. ISBN 978-951-31-4836-2.

Håkanson, Håkan & Ford, David. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55, 133–139.

Kepes & Delery. (2006). Designing effective HRM systems: The issue of HR strategy. Teoksessa: Marchington, Mick & Carroll, Marilyn & Grimshaw, Damian & Pass, Sarah & Rubery, Jill. (2009). *Managing people in networked organisations*. ISBN 978-1-84398-233-3.

Kananen, J. (2014) *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. ISBN 978-951-830-328-5.

Kinnie & Swart. (2012). Committed to whom? Professional knowledge worker commitment in cross-boundary organisations. *Human Resource Management Journal*, 22:1, 21-38.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. Tampere. ISBN 951-768-175-5.

Kulmala, H. (2006). Purchasing from equal SME networks: The perspective of pricing and cost management. *29th Annual Congress of the European Accounting Association*. Dublin. Programme and Collected Abstracts, 216. Teoksessa Valkokari, Katri & Airola, Merja & Hakanen, Taru & Hyötyläinen, Raimo & Ilomäki, Sanna-Kaisa & Salkari, Iiro. (2006). *Yritysverkoston Strateginen Kehittäminen*. VTT tiedotteita 2348. Otamedia Oy. Espoo. ISBN 951.38.6807.9.

Lepak, David & Snell, Scott. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28;4 517–543.

Lundy, Olive. (1996). *Strategic Human Resource Management*. ISBN 978-1861526595.

Marchington & Vincent. (2004). Analysing the influence of institutional, organisational and interpersonal forces in shaping inter-organisational relations. *Journal of Management Studies*. 41:6, 1029–1056.

Marchington, Carroll, Grimshaw, Pass & Rubery. (2009). *Managing people in networked organisations*. ISBN 978-1-84398-233-3.

Marchington, Mick & Rubery, Jill & Grimshaw, Damian. (2011). Alignment, intergration and consistency in hrm across multi-employer networks. *Human Resource Management*, 50:3, 313-339.

McElroy, J., Morrow, P., & Lacziniak, R. (2001). External organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11:3, 237–256.

Möller, Kristian. & Halinen, Aino. (1999). Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management*, 28:5, 413–27.

Möller & Wilson. (1995). *Business marketing: an interaction and network perspective*. Boston (MA): Kluwer Academic Publishing. ISBN 978-0-7923-9504-1.

O'Mahoney, J. (2007). Disrupting identity: Trust and angst in management consulting. Teoksessa Bolton, S. & Houlihan, M. (2007). *Searching for the human in human resource management*. (s. 281-302). Lontoo, UK: Palgrave. ISBN: 978-0230019355.

Partanen, Jukka & Möller Kristian. (2012). How to build a strategic network: A practitioner-oriented process model for the ICT sector. *Industrial Marketing Management*, 41, 481–494.

Polodny, Joel & Page, Karen. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76.

Posthuma, Campion, Masimova, Campion. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39:5, 1184-1220.

Project Management Institute. (2013). *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge*. Project Management Institute. Atlanta. ISBN: 978-1-935589-67-9.

Ritter, Thomas. (1999). The Networking Company Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively. *Industrial Marketing Management*, 28:5, 467–479.

Schuler & Jackson. (1987). Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices. *Human Resource Planning*, 10:3, 125-142.

Schuler, Jackson & Luo (2004). *Managing Human Resources in Cross-border Alliances*. Routledge. London. ISBN 0-415-36947-9.

Swart, Juani & Kinnie, Nicholas. (2003). Knowledge-intensive firms: the influence of the client on HR systems. *Human Resource Management Journal*, 13:3, 37-55.

Swart, Juani & Kinnie, Nicholas. (2014). Reconsidering boundaries: Human resource management in a networked world. *Human Resource Management*, 53:2, 291-310.

Truss, C. & Mankin, D. & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-958306-5.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. ISBN 978-951-31-5369-4.

Ulrich, David. (1996). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Englanninkielinen alkuteos: *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press. ISBN 978-952-14-1185-4.

Ulrich, Brockbank & Yeung. (1989). Beyond Belief: A Benchmark for Human Resources. *Human Resource Management*, 28:3, 311-335.

Valkokari, Katri & Airola, Merja & Hakanen, Taru & Hyötyläinen, Raimo & Ilomäki, Sanna-Kaisa & Salkari, Iiro. (2006). Yritysverkoston Strateginen Kehittäminen. *VTT tiedotteita 2348*. Otamedia Oy. Espoo. ISBN 951-38-6807-9.

Viitala, Riitta. (2007) Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki. ISBN 978-951-37-4804-3.

LIITTEET

Esitetyt kysymykset on numeroitu ja esitetty haastateltavalle pääsääntöisesti numeroidussa järjestyksessä. Järjestystä on kuitenkin muutettu haastattelun aikana, mikäli haastateltava on alkanut itse puhumaan toisesta aiheesta. Numeroitujen kysymysten alle listatut tarkentavat kysymykset on esitetty ainoastaan silloin, kun haastateltava ei ole omasta aloitteestaan alkanut keskustella tarkentavien kysymysten aiheista.

Liite 1. Haastattelurunko: Kotiyrityksen henkilöstöpäällikkö

1. Voitko kertoa roolistasi organisaatiossa?

2. Voitko kertoa teidän ja asiakasyrityksienne välisestä yhteistyöstä?

- Miksi asiakasorganisaatio hankkii työntekijöitä muualta?
- Millainen sopimus yritysten välillä on? Kuuluuko siihen jotkut tietyt työntekijät?
- Millaisissa työtehtävissä työntekijänne työskentelevät asiakasyrityksen saitilla?
- Miten tiivistä yhteistyö on?

3. Onko yrityksellä HRM-yhteistyötä asiakkaan kanssa? Millaista?

4. Kuka valitsee työntekijät asiakkaiden projekteihin?

- Onko asiakkaalla vaikutusmahdollisuus henkilöstövalintoihin?
- Onko työntekijällä vaikutusmahdollisuuksia siihen, missä hän työskentelee?
- Millainen prosessi rekrytointi/työntekijän valinta on?

5. Henkilöstö työskentelee organisaatorajojen ulkopuolella, millaisia haasteita se tuo mukanaan?

- Miten yritys näkyy henkilöstön päivittäisessä työssä? Miten yritys on kontaktissa työntekijän päivittäisessä työssä?
- Mitkä HR-käytänteet ovat työntekijälle näkyvimmit ja miksi?
- Onko yrityksen työntekijöillä etenemismahdollisuuksia urallaan? Millaisia?
- Kuka arvioi työntekijöiden suoriutumista?

6. Eroavatko eri saiteilla työskenteleviin työntekijöihin kohdistuvat henkilöstöjohtamisen käytänteet toisistaan? Miten?

- Palkitseminen? Koulutus? Työajat? Muut työsuhte asiat?
- Muuttuuko työntekijään kohdistuvat HR-käytänteet työntekijän siirtyessä toiselle asiakkaalle? Miten työntekijät ovat kokeneet tämän?

7. Tarjoatteko koulutusta henkilöstölle? Miten usein, missä tilanteissa?

- Asettaako asiakkaat painetta kouluttaa/kehittää henkilöstöä?

8. Miten organisaatiorajojen ulkopuolella työskentelevää henkilöstöä johdetaan?

9. Vaikuttaako asiakasyrityksen henkilöstöpolitiikka tai HR-käytänteet myös teidän yrityksen työntekijöihin?

- Esim. esimiestyö, palkitseminen, perehdytys, koulutus ja kehittäminen
- Kohteleeke asiakas yrityksenne henkilöstöä samanarvoisesti kuin omaa henkilöstöä? Miten varmistatte tämän?

10. Kuka vastaa yrityksen työntekijöiden päivittäisjohtamisesta?

- Onko esimiestoiminnasta sovittu yhteisesti?
- Onko HR-käytänteiden eroavaisuuksista koitunut ongelmia?

11. Onko HR-käytänteistä sovittu yhteisesti? Pitäisikö mielestäsi?

12. Onko henkilöstölle asetettu henkilökohtaisia tavoitteita?

- Asettaako asiakasyritys tavoitteita teidän henkilöstölle?
- Minkä yrityksen tavoitteisiin työntekijä sitoutuu vahvemmin?

13. Arvioidaanko henkilöstön suoriutumista?

- Kuka sen tekee? Kotiyrityksestä / asiakas?
- Palkitaanko henkilöstöä suoriutumisen perusteella?

14. Miten ongelmatilanteet hoidetaan?

- Esim. tilanteessa, jossa työntekijälle annetaan varoitus? Saako asiakasyritys ”irtisanoa” työntekijänne joistain projektista?

Toisen haastattelun kysymykset: Kotiyrityksen henkilöstöpäällikkö

- 1. Kuinka paljon teillä on työntekijöitä asiakkaiden projekteissa?**
- 2. Miten te näytte työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa?**
 - Työn seuranta? Tuntikirjaukset?
- 3. Miten työntekijöiden osaamistaso varmistetaan? Miten sitä ylläpidetään?**
 - Miten te selvitätte millaista osaamista yrityksenne tarvitsee?
 - Miten selvitätte millaisia koulutuksia tai kehitystä henkilöstö tarvitsee?
 - Kuka arvioi henkilöstönne suoriutumista ja sitä, missä vaiheessa ja minkälaista koulutusta ja kehitystä he tarvitsevat?
 - Saatteko asiakkailta palautetta työntekijöiden suoriutumisesta?
 - Käyttekö henkilöstönne kanssa kehityskeskusteluja?
- 4. Kohtelevatko asiakasyritykset teidän työntekijöitä samanarvoisesti kuin omia työntekijöitään?**
 - Miten varmistatte tämän?
- 5. Mitä henkilöstöjohtamiseen liittyviä kohtia yritysten välisessä sopimuksessa mainitaan?**
 - Esimiestyöstä? Työntekijöiden osaamistasosta?

Liite 2. Haastattelurunko: Asiakasyritysten edustajat (3kpl)

- 1. Millaisiin projekteihin käytätte yhteistyöverkoston työntekijöitä?**
 - Miksi käytätte ulkopuolista työvoimaa?
- 2. Tehdäänkö projekteihin henkilöstösuunnitelmia?**
 - Onko projekteihin laadittu henkilöstöstrategia?
 - Huomioidaanko niissä partneriyritysten työntekijöitä?
- 3. Onko yrityksellä HRM-yhteistyötä verkoston kumppaneiden kanssa?**
 - Millaista?
- 4. Kuka valitsee [kohdeyrityksen] työntekijät teidän projekteihin?**
 - Onko teillä vaikutusmahdollisuus?
 - Millainen se prosessi on?
- 5. Vaikuttaako asiakasyrityksen henkilöstöpolitiikka tai HR-käytänteet myös vuokrattuihin työntekijöihin?**
 - Esim. esimiestyö, palkitseminen, perehdytys
- 6. Sitoututetaanko vuokratut työntekijät vastaanottavan yrityksen tavoitteisiin? Miten?**
 - Ovatko he sitoutuneet näihin tavoitteisiin?
- 7. Eroavatko omiin ja vuokrattuihin työntekijöihin kohdistuvat HR-käytänteet toisistaan? Miten?**
 - Jos on: Onko HR-käytänteiden eroavaisuuksista koitunut ongelmia?
- 8. Tarjoatteko koulutusta alihankkijan henkilöstölle?**
 - Miten usein, missä tilanteissa?
 - Onko teillä vaikutusmahdollisuuksia vuokratun henkilöstön koulutukseen / kehittymiseen?
 - Käyttökö ulkopuolisten työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluja?
- 9. Kuka vastaa vuokrattujen työntekijöiden päivittäisjohtamisesta?**
 - Kuka vuokratut työntekijät perehdyttää?
 - Onko esimiestoiminnasta sovittu yhteisesti?
- 10. Arvioidaanko vuokratun henkilöstön suoriutumista?**
 - Kuka sen tekee?
 - Annatteko palautetta heidän esimiehilleen? Miten?
- 11. Miten ongelmatilanteet hoidetaan?**
 - Esim. tilanteessa, jossa työntekijälle annetaan varoitus? Saako vuokrattua työvoimaa ”irtisanoa” joistain projektista?

12. Kohdellaanko sekä omia että vuokrattuja työntekijöitä samanarvoisesti?

- Esim. päivittäisjohtaminen, perehdytys, palkitseminen, koulutus & kehitys?
- Miten varmistatte tämän?

13. Onko HR-käytänteistä sovittu yhteisesti?

- Pitäisikö mielestäsi?

Liite 3. Haastattelurunko: Kotiyrityksen työntekijät (4kpl)

- 1. Voitko kertoa roolistasi organisaatiossa? Millaisessa työtehtävässä työskentelet tällä hetkellä ja kenelle?**
- 2. Oletteko työskennellyt muille asiakkaille?**
 - Eroaako HR-käytännöt jos työskentelette eri asiakkaalle? Miten?
 - Palkitseminen? Esimiestyö? Koulutus? Työajat? Muut työsuhte asiat?
- 3. Kuka valitsee työntekijät asiakkaiden projekteihin?**
 - Onko itsellänne vaikutusmahdollisuutta siihen, kenelle asiakkaalle teet töitä?
 - Onko asiakkaalla vaikutusmahdollisuus?
- 4. Työskentelette organisaatorajojen ulkopuolella, millaisia haasteita se tuo mukanaan?**
- 5. Miten kotiyritys näkyy päivittäisessä työssä?**
 - Mitkä HR-käytännöt ovat näkyvimpiä ja miksi?
- 6. Koetko että teillä olisi etenemismahdollisuuksia urallanne?**
 - Millaisia, kummassa yrityksessä?
 - Kuka arvioi kompetenssia? Onko se vaikeaa jos esimies ei ole päivittäisessä kontaktissa?
- 7. Kumman yrityksen tavoitteet ovat näkyvämpiä?**
 - Kumman yrityksen tavoitteisiin olette sitoutuneita?
 - Millaisin HR-käytännöin yritykset sitouttavat?
- 8. Kuka vastaa teihin kohdistuvasta päivittäisjohtamisesta?**
 - Jos asiakas: millaisia ongelmia se tuo mukanaan?
- 9. Millainen on suhteenne asiakasyritykseen ja sen työntekijöihin?**
 - Miten tiiviissä yhteistyössä työskentelette asiakasyrityksen työntekijöiden kanssa?
- 10. Vaikuttaako asiakasyrityksen henkilöstöpolitiikka tai HR-käytännöt myös teihin?**
 - Miten? Esim. esimiestyö, palkitseminen, perehdytys
 - Kuka teidät perehdyttää asiakkaan saitilla? Saatteko saman perehdytyksen kuin asiakkaan oma henkilöstö?
- 11. Kuka vastaa päivittäisjohtamisesta? Onko esimiestoiminnasta sovittu yhteisesti?**
- 12. Miten teihin kohdistuvat HR-käytännöt ja asiakkaiden omiin työntekijöihin kohdistuvat HR-käytännöt eroavat toisistaan?**

- Onko HR-käytänteiden eroavaisuuksista koitunut ongelmia?
- Onko HR-käytänteistä sovittu yhteisesti? Pitäisikö mielestäsi?

13. Tarjoaako asiakasyritys koulutusta?

- Miten, missä tilanteissa?
- Vaativatko asiakkaat koulutuksia / työn kehittämistä?

14. Milloin olet viimeksi käynyt kehityskeskustelun?

- Kumman tahon kanssa? Asiakas vai kotiyritys?

15. Onko teille asetettu henkilökohtaisia tavoitteita?

- Kuka ne asettaa? Minkä organisaation tavoitteisiin ne liittyvät? (Koti/asiakas)
- Minkä organisaation tavoitteisiin työntekijä sitoutuu vahvemmin?

16. Palkitaanko teitä suoriutumisen perusteella?

17. Arvioidaanko henkilöstön suoriutumista?

- Kuka sen tekee? Kotiyrityksestä / asiakas?

18. Miten ongelmatilanteet hoidetaan?

- Esim. tilanteessa, jossa teille täytyisi antaa varoitus? Saako asiakasyritys ”irtisanoa” teidät projektista?